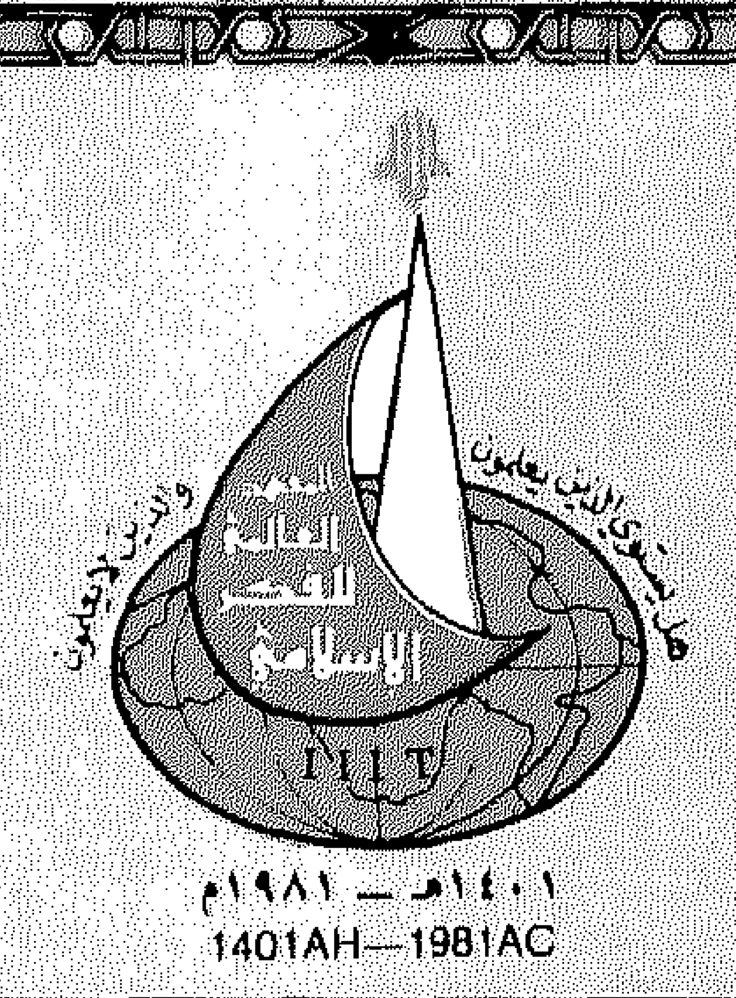
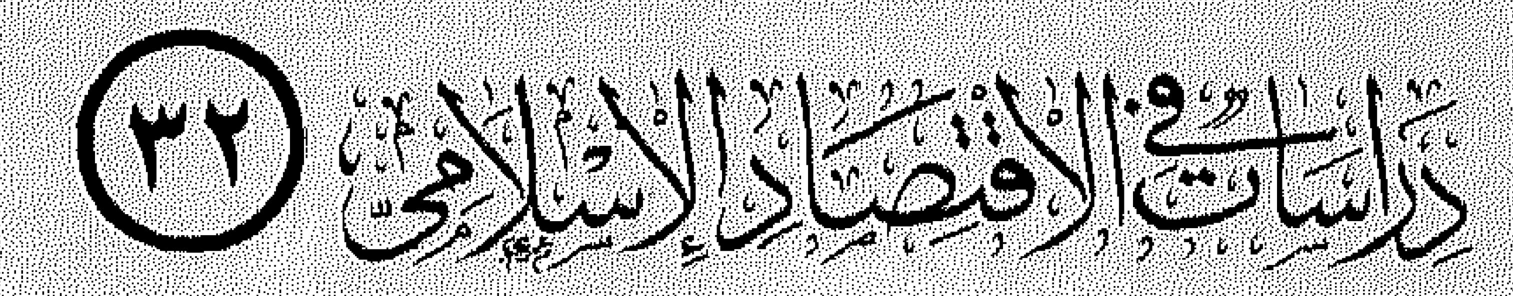


المعهد العالمي للفكر الإسلامي



معايير ومقاييس العملية التخطيطية
في المصارف الإسلامية

محمد محمد علي سويلم



محمد محمد على سويلم

* من مواليد مصر .
* دكتوراه فى إدارة الأعمال .
* مدير سابق لمركز التدريب الادارى والعلاقات العلمية بجامعة المنصورة .
* عضو جمعية ادارة الأعمال الأمريكية بنيويورك (A. M. A) .
* عضو مجلس ادارة الشركة القابضة للغزل والنسيج والملابس - مصر .
* استاذ ورئيس قسم ادارة الاعمال ، بكلية التجارة ، جامعة المنصورة .
* له العديد من الابحاث والمؤلفات ، منها :

- أسس التمويل المصرفى فى البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية .

- تقييم تدفقات رؤوس الأموال فى ظل سياسة الانفتاح الاقتصادى .

- تقييم أداء المصارف الإسلامية فى مصر بمدلول الوساطة المالية .

- ادارة البنوك بين النظرية والتطبيق .

- الادارة المالية - مدخل تحليلى .

- ادارة البنوك وبورصات الاوراق المالية .

معايير ومقاييس العملية التخطيطية
في المصارف الإسلامية

الطبعة الأولى

١٤١٧هـ - ١٩٩٦م

معايير ومقاييس العملية التخطيطية
في المصارف الإسلامية

محمد محمد علي سويلم
محمد محمد علي سويلم

المعهد العالمى للفكر الإسلامى
القاهرة
١٤١٧هـ - ١٩٩٦م

(دراسات فى الاقتصاد الإسلامى ؛ ٢٥)

١٤١٧هـ - ١٩٩٦ م

المعهد العالمى للفكر الإسلامى

٢٦ب - ش الجزيرة الوسطى - الزمالك - القاهرة - ج . م . ع

بيانات الفهرسة أثناء النشر - مكتبة المعهد بالقاهرة .

سويلم ، محمد محمد على

معايير ومقاييس تقييم العملية التخطيطية فى المصارف الإسلامية /

محمد محمد على سويلم - ط١. - القاهرة : المعهد العالمى للفكر الإسلامى ، ١٩٩٦.

٧٠ ص. سم ٢٠×١٢ - (دراسات فى الاقتصاد الإسلامى ؛ ٢٥)

يشتمل على إرجاعات ببليوجرافية .

تدمك ٢- ٢٩ - ٥٢٢٤ - ٩٧٧ .

١- البنوك الإسلامية .

أ- العنوان . ب- (السلسلة)

رقم التصنيف : ٣٣٢,١

رقم الإيداع : ٧١٠٤ /١٩٩٦ .

المحتويات

تصدير

الحمد لله رب العالمين ، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين ، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم ، أما بعد ....

يهدف هذا المشروع إلى دراسة صيغ المعاملات المصرفية ، والاستثمارية ، والمالية المستخدمة فى المؤسسات الإسلامية وخاصة فى البنوك وشركات الاستثمار .

ويتمثل نتاج هذا المشروع فى عدد من البحوث التى يغطى كل منها ناحية أو موضوعاً محدداً من الصيغ التى تنظم علاقات هذه المؤسسات سواء أكانت مع غيرها من الأفراد والمؤسسات الأخرى أم فى جانب استخداماتها للأموال المتاحة لها ، أم فى جانب الخدمات الأخرى غير التمويلية التى تقوم بها ، ويقدر مبدئيا أن يصل عدد البحوث المطلوبة إلى حوالى ٤٠ بحثاً تغطى النواحى التالية :

١- فى جانب موارد أموال المؤسسة تخصص عدة أبحاث لرأس المال الفردى والذى يأخذ شكل شركة رأسمالية أو تعاونية أو شرعية وكذلك فى صورة رأس المال المساند .

٢- كما تخصص عدة أبحاث لكل من أنواع الودائع الجارية وحسابات التوفير والودائع الاستثمارية العامة والمخصصة سواء بقطاع أو إقليم مشروع معين ، وتقدر بحوث هذا المجال بخمسة عشر بحثاً .

٣- فى جانب استخدامات المؤسسة للأموال المتاحة لها تخصص عدة بحوث لكل نوع من هذه الاستخدامات سواء فى ذلك مايتم على الصعيد المحلى ، أو مايتم فى السوق الدولية ، وتشمل صيغ المشاركة والمضاربة والبيع والإجارة بكافة صورها والتى لاداعى لتفصيلها هنا ، وتقدر بحوث هذا المجال بخمسة عشر بحثاً .

وفى جانب الخدمات غير التمويلية التى تقوم بها هذه المؤسسات تخصص أبحاث لكل نوع من أنواع هذه الخدمات مثل إصدار ، وبيع ، وصرف الشيكات السياحية ، وإصدار بطاقات الائتمان ، وصرف العملات الأجنبية ، وتحويل الأموال سواء إلى عملتها أو إلى عملة أخرى ، وإصدار الشيكات المصرفية سواء بالعملة المحلية أوبعملات أخرى ، وإصدار الضمانات المصرفية ، فتح وتبليغ وتثبيت الاعتمادات المستندية ، وشراء وبيع الذهب والفضة والمعادن النفيسة ، وفتح الحسابات الجارية بالمعادن النفيسة، وإصدار شهادات الودائع بها ، وقبول تحصيل سندات الدفع والأوراق التجارية ، وتأسيس الشركات وطرح الإسهم للاكتتاب وتقديم الخدمات الإدراية

للشركات القابضة ، وشراء وبيع وحفظ وتحصيل أرباح الأسهم لحساب العملاء ، وتقديم الاستشارات فيما يتعلق باندماج الشركات أو شرائها ، وإدارة العقارات لحساب العملاء وإدارة الأوقاف وتنفيذ الوصايا ، وقبول الأمانات ، وتأجير الخزائن الحديدية ، وخدمات الخزائن الليلية ، ودراسات الجدوى الاقتصادية ، وتقديم خدمة الاستعلامات التجارية ، والترتيبات التأمينية ، والاستشارات الضريبية ، والخدمات القانونية ، وخطابات التعريف ، وتحصيل القوائم التجارية لصالح العميل ، وأية أنشطة أخرى مما تقوم به البنوك فى مجالات البحث والتدريب والأعمال الاجتماعية والخيرية .

وتجمع بعض هذه الأنشطة وفقا لطبيعتها فى بحوث موحدة ، بحيث لايتجاوز عدد البحوث فى هذا المجال عشرة بحوث .

ويشترط فى كل من البحوث المطلوبة فى هذا المشروع أن تغطى عناصر معينة على وجه التحديد هى :

– وصف للوظيفة الاقتصادية للعقد أو العملية أو النشاط موضوع البحث ، أى للفائدة المستهدفة من كل منها .

– وصف تحليلى للإطار القانونى للعقد أو العملية أو النشاط ، أى للأحكام القانونية الوضعية التى تحكم كلاً منها وتنظمها .

– بيان الحكم الشرعى للعقد أو العملية أو النشاط ، فإن كان الحكم الشرعى هو الإباحة بصورة مبدئية –ولكن يشوب العقد أو العملية أو النشاط بعض المخالفات الشرعية الجزئية– فينبغى أن يشتمل البحث بياناً بالتعديلات أو التحفظات المقترح إدخالها لإزالة الاعتراض الشرعى، وكذلك بحث مدى قبول هذه التعديلات للتطبيق من الناحية القانونية الوضعية التى تحكم العملية .

– أما إذا كان الحكم الشرعى هو الحرمة من الناحية المبدئية وتعذر تصحيحها شرعياً بإجراء تعديلات أو تحفظات ، فينبغى أن يشمل البحث اقتراح البديل المقبول شرعاً والذى يؤدى نفس الوظيفة الاقتصادية للعقد أو العملية أو النشاط ، وكذلك بحث مدى قبول هذا البديل للتطبيق من الناحية القانونية الوضعية التى تحكم العملية .

– ينبغى أن يشتمل البحث كذلك على نموذج أو نماذج لصيغة العقد البديل المقترح كما فى البند السابق أعلاه أو التعديل المقترح كما فى البند الذى يسبقه ، مع توضيح إجمالى للإطار القانونى الوضعى المقبول شرعاً ، مع الإحالة إلى رقم القانون ورقم المادة ما أمكن ، كما يوضح

تفصيلا الأحكام الشرعية ، مع بيان الدليل الشرعى والمرجع الفقهى موضحا بالطبعة والجزء والصفحة .

-ونظراً لتعذر القيام بهذه البحوث بصورة شاملة لجميع المؤسسات المصرفية والاستثمارية والمالية والإسلامية فى جميع البلاد فيكتفى بإجراء البحوث بصورة مقارنة على أساس انتقائى لدولتين أو ثلاث أو أربع ، ويراعى فى اختيارها أن يكون إطارها القانونى ممثلا لنموذج معين من العقد أو العملية أو النشاط موضوع البحث .

ويراعى فى اختيار هؤلاء الأفراد التخصصات المصرفية والقانونية والشرعية

- واتبع المعهد العالمى للفكر الإسلامى منهجاً ، حرص فيه على خروج الأبحاث بشكل علمى جيد ، فتم تشكيل لجنة ضمت فى عناصرها أساتذة من الجامعات فى مختلف التخصصات الاقتصادية والمحاسبية والإدارية والشرعية ، بجانب عدد من الخبراء المصرفيين فىالمصارف الإسلامية، وذلك لمناقشة مخططات الأبحاث المقدمة من الباحثين وتقديم الاقتراحات العلمية الدقيقة لهم ، حتى تخرج البحوث فى النهاية متضمنة الجوانب النظرية والتطبيقية للمصارف الإسلامية .

- بعد إتمام هذه الإبحاث ، يعهد بمراجعتها وتحكيمها إلى أشخاص أو هيئة ، وغالبا كان يتم تحكيم البحث من أكثر من شخص .

والبحث الذى بين أيدينا من بحوث سلسلة **دراسات فى الاقتصاد الإسلامى** ، وقد اجتهد الباحث فى أن يخرج بالصورة المشرفة ، وأملنا أن ينتفع الباحثون بهذه الدراسات فى مجال الاقتصاد الإسلامى ، وأن يساهم هذا البحث فى دعم مسيرة المصارف الإسلامية ودعم خطواتها الجادة فى بناء الاقتصاد الإسلامى والسعى دوماً نحو الرقى والتقدم للأمة الإسلامية ، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين .

أ . د. على جمعه محمد

المستشار الأكاديمى للمعهد العالمى للفكر الإسلامى

(مكتب القاهرة)

المقدمة

إن أى منظمة من منظمات الأعمال ينبغى أن تتغير ، حيث أن التغير سنة من سنن الحياة، كما ينبغى أن يكون التغير مخططاً ، والبنك الإسلامى ليس استثناءً من ذلك ، حيث يجب أن يأخذ بالتخطيط ، خاصة التخطيط من المنظور الإسلامى ، والذى يستهدف تحقيق أهداف التنمية الإسلامية فى حفظ الدين والنفس والعقل والنسل والمال ، وكذا الالتزام بأولوية التنمية ، أى بالضروريات ، ثم الحاجيات ، ثم التحسينات ، وباتباع أيسر السبل لتحقيق الأهداف... **﴿يريد الله بكم اليسر ولايريد بكم العسر﴾**[1] .

أولا : مشكلة البحث :

لم تحظ وظيفة التخطيط فى البنوك الإسلامية بما تستحقه من أهمية ، حيث تفتقد هذه البنوك إلى الرؤية المستقبلية البعيدة المدى ، والمتمثلة فى : رسالة البنك ، أو فى الاهداف الاستراتيجية ، أو الأهداف المتوسطة المدى ، ويكاد يقتصر الأمر على الرؤية القصيرة المدى ، وذلك لمدة سنة مالية واحدة ،[2] ناهيك عن افتقاد تلك الموازنة السنوية إلى المرونة وكذا افتقادها إلى الإعداد الصحيح القائم على أساس التوزيع الاحتمالى ، ويعنى ذلك أن إدارة البنوك الإسلامية لاتعترف بالطبيعة المستمرة للتخطيط، ولاتعترف بالإتجاه نحو التخطيط الاستراتيجى ، والاقتصار فحسب على التخطيط التكتيكى أو الجارى ، كما يميل أكثر إلى "الإدارة بالأزمة" أكثر من الميل إلى " الإدارة بالأهداف MBO"، مما يعنى بالتالى ضعف العملية الرقابية لتصحيح الانحرافات، أو حتى لترشيد العملية التخطيطية ذاتها داخل البنك ، وكذا عدم تحقيق الفعالية التنظيمية ، والتأثير سلباً على العملية الإدارية بشكل شامل .

ثانيا : أهداف البحث :

يهدف هذا البحث إلى تحقيق مايلى :

١- استعراض مفهوم ومزايا العملية التخطيطية فى المصارف الإسلامية .

٢- الكشف عن المعايير والمقايس التى يمكن استخدامها فى تقييم العملية التخطيطية فى المصارف الإسلامية .

---

(١) سورة البقرة آية ١٨٥ .

(٢) على سبيل المثال التقارير السنوية لبنك فيصل الإسلامي.

٣ - توضيح علاقة التفاعل بين العملية التخطيطة والعملية الإدارية فى البنك الإسلامى .

ثالثا : فروض البحث :

يتمثل الفرض الأساسى للبحث فى أن إدارة المصارف الإسلامية لم تهتم بالعملية التخطيطية ، مما أدى إلى غيبة المعايير والمقاييس التى تحكم ممارسة الإدارة للوظيفة التخطيطية فى البنوك الإسلامية ، وأدى بالتالى أما إلى عدم تقييمها على الاطلاق ، أو فى أحسن الأحوال عدم تقييمها على النحو الصحيح .

رابعا : منهج البحث :

سيعتمد الباحث على الدراسات النظرية والمكتبية والتى تعرضت إلى العملية التخطيطية بصفة خاصة والعملية الإدارية بصفة عامة ، مستخدماً فى ذلك أهم المراجع سواء الأجنبية أو العربية التى تعرضت لهذا الجانب ، مع الاستعانة بصفة خاصة بالأدبيات التى تعرضت للأبعاد الإدارية من المنظور الإسلامى .

خامسا : محتويات الدراسة :

تشتمل الدراسة - بخلاف المقدمة والنتائج والتوصيات - على ثلاثة فصول :

الفصل الاول : ويناقش أهمية ومكونات العملية التخطيطية فى البنوك الإسلامية .

الفصل الثانى : فيناقش علاقة التفاعل بين العملية التخطيطية والعملية الإدارية فى البنك الإسلامى .

الفصل الثالث : فيدور حول المداخل المعيارية والقياسية لتقييم العملية التخطيطية فى المصارف الإسلامية .ونختم الدراسة بالمراجع .

الفصل الأول

أهمية ومكونات العملية التخطيطية
فى البنوك الإسلامية

الفصل الأول

أهمية ومكونات العملية التخطيطية

فى البنوك الإسلامية

تعتبر العملية التخطيطية ذات أهمية قصوى ، باعتبار أن التخطيط يمثل أهم مكونات العملية الإدارية ، حيث لم تعد تستطيع منظمات الأعمال أن تعمل يوماً بيوم ، ولكن ينبغى أن تعمل وفقا لخطة تتضمن أهدافاً تسعى لتحقيقها .

وإذا كان للتخطيط معان عديدة فما يهمنا منها هو مايتم داخل منظمات الأعمال من تحديد للأنشطة ، وتقدير للموارد ، واختيار لسبل تحقيق الأهداف كما أن "التخطيط" و "الخطط" ليسا مترادفين ، فالتخطيط عملية مستمرة لاتنتهى على الإطلاق ، حيث لايمكن أن نصل لمرحلة نقول فيها : إن التخطيط قد انتهى ، أما "الخطة" فهى محصلة العملية التخطيطية ، وينبغى إعدادها بحيث تكون مرنة لأية تغييرات مستقبلية ، و"الخطة" ليست المنتج النهائى للعملية التخطيطية ، ولكنها "تقرير فترى" ، حيث إن الهدف النهائى للجهود التخطيطية هو النتائج المستهدف تحقيقها ، وحتى هذه النتائج ماهى إلا خطوة غير نهائية **Interim Step** لتحقيق الأهداف الطويلة الأجل للمنظمة ، ولذا فإن النتائج المحققة بعد فترة قصيرة من الزمن –سنة مثلا– ماهى إلاّ "عوائد مبكرة" على تقدم الإدارة نحو الأهداف البعيدة المدى(١).

أولا : العوامل التى أدت للاهتمام بالتخطيط فى المصارف عامة والمصارف الإسلامية خاصة :

جاء التخطيط بمفهومه العلمى متأخراً بالنسبة للبنوك ، ويرجع ذلك – فى جزء منه– إلى أن البنوك قد نجحت فى الماضى فى ممارسة نشاطها وتحقيق أرباح مرضية دون الحاجة للقيام بالتخطيط ، وقد ساعدها على ذلك ظروف التوسع الاقتصادى بعد الحرب العالمية الثانية ، فضلا عن تطور النظم النقدية ، والتى أدت إلى قيام نظم حمائية تتعلق بخروج ودخول الأموال من وإلى الدول المختلفة ، وتتمثل أهم العوامل التى أدت إلى الاهتمام بالتخطيط فى المصارف فيما يلى(٢):

---

(١) د / محمد سويلم : أساسيات الإدارة ، القاهرة : دار النهضة العربية، ١٩٩٢ ، ص١١٥ ، ١١٦ .

(٢) د / محمد سويلم ، إدارة المصارف التقليدية ، والمصارف الإسلامية ـ مدخل مقارن ـ القاهرة: دار النهضة المصرية ، ١٩٨٧ ، ص٦٣، ٦٤ .

أ- بدأت المنظمات المحتاجة إلى تمويل - والتي تعمل في مختلف الأنشطة الاقتصادية- في الاعتماد على التمويل الذاتي سواء من الأرباح المحتجزة أو الاحتياطات أوالأسهم العادية ، بعد أن كانت تعتمد أساسا على البنوك في توفير التمويل اللازم لها .

ب- أدى نمو سوق المال في معظم الدول إلى أن تستثمر منظمات الأعمال مواردها في تكوين محفظة للأوراق المالية تدر إيراداً عالياً قد يزيد في معظم الأحوال عن العائد من ودائعها لدى المصارف المختلفة ، مما حدا بتلك المصارف تخطيط أنشطتها سواء من حيث : الإقراض ، أو الإستثمار ، أو الموارد .

جـ- ضرورة تلازم نشاط البنوك مع الأنشطة الاقتصادية الأخرى ، حيث يرتبط نشاطها بالحركة الدائرة في المجتمع اقتصاديا واجتماعيا وتكنولوجيا ...إلخ ، وبالتالي اذا كانت هذه الأنشطة ذات اهتمام بالتخطيط للمستقبل ، فلا يجب على البنوك أن تهمل النشاط التخطيطي ، وذلك لمسايرة اتجاهات وتطورات القطاعات الأخرى في المجتمع .

د- يهدف التخطيط إلى استخدام عناصر الإنتاج أفضل استخدام ممكن ، تتمثل هذه العناصر في المصارف في : العمل ، والموارد المالية ، والتوظيف بتقسيماته ، ولذا نجد أن التخطيط المصرفي لايهتم بعلاقة البنك مع التغيير فحسب ، ولكنه يهتم أيضاً بالعلاقات الداخلية مع العناصر الأساسية والمتفاعلة معا،لتحقيق أهداف البنك .

هذا وإذا كانت المصارف الإسلامية تتحمل مسئوليات أوسع تتطلب الاضطلاع بها الأخذ بالعملية التخطيطية ، مما يجعل لهذه العملية أهمية قصوى في المصارف الإسلامية ، ومن أهم هذه المسئوليات ما يلي :(١).

١- المسئولية العقائدية والسلوكية :

وتتمثل في تعميق المبادئ الإسلامية لدى العاملين والمتعاملين مع المصرف ، وتطهير المعاملات المصرفية من المفاسد التي وردت للبلاد الإسلامية من النظام الربوي.

٢- المسئولية المالية والاقتصادية :

وتتمثل في توفير السيولة اللازمة لتمويل المشروعات الاقتصادية ، وتوجيه الاستثمارات نحو المشروعات المختارة وفق المعايير الاقتصادية والاجتماعية لتحقيق أقصى عائد اقتصادي

(١) د / عوف محمد كفراوي ، النقد والمصارف في النظام الإسلامي، الاسكندرية : دار الجامعات المصرية ، ص٦٩ ، ٧٠.

واجتماعي ممكن ، ليس فقط في الأجل القصير ، بل في الأجل الطويل أيضا ، مع تحقيق عائد مرض لأصحاب رأس المال ؛ ليحفزهم ذلك على استثمار أموالهم في المصرف الإسلامي.

٣- المسئولية الاجتماعية :

وتتمثل في تحقيق التكافل الاجتماعي عن طريق الأخذ بنظام الزكاة .

٤- مسئولية الداعية الإسلامي :

طالما أن المصرف الإسلامي يحمل اسم الإسلام فيجب أن كون نموذجا طيبا ، صالحا لتمثيل الإسلام تمثيلا صحيحا ، ولذا فعليه مسئولية الدعوة الإسلامية من خلال سلوكه ومعاملاته ، وأيضا من خلال المساعدة على نشر صورة الإسلام الحقيقية والناصعة مع من يتعامل معهم .

وبالنظر إلى تلك المسئوليات نجد أنها متداخلة معا حيث يصعب الفصل بينها ، كما يتمم بعضها بعضا ، وبالتالي ينبغي أن يقوم بها في المصرف الإسلامي في إطار متوازن ، حيث تحدد الخصائص المميزة لها .

ثانيا : مكونات العملية التخطيطية[1] :

أصبح من الضروري أن يتضمن التخطيط اتخاذ القرارات ، حيث نجد قبل بداية عمل المنظمة - وهي مشروع تحت الدراسة - أن الملاك والمديرين يرفضون بعض البدائل قبل الاستقرار على البديل الذي تم اختياره ، وتتمثل عملية التخطيط في المنظمة فيما يلي :

أ - فحص دراسة البيئة الخارجية : Environmental Scanning

وذلك بتحليل وفحص المنظمة في البيئة الخارجية ، وتحليل الفرص المتاحة للمنظمة في تلك البيئة .

وكذا التعرف على التهديدات التي قد تعوق نجاح المنظمة ، ويمكن القيام بمسح للمستهلك أو للتعامل مع المنظمة للاطمئنان إلى وجود طلب كاف على منتجات أو خدمات المنظمة .

---

(1)Maqrtin J. Gannon, Management - Managing for Results, London : Allyn and Bacon Inc , 1988 , PP . 51- 59 .

ب – تحديد نقاط القوة والضعف داخل المنظمة :

Organizational Strengths and Weaknesses

من المهم تحديد نقاط القوة في المنظمة ، ومن أمثلة نقاط القوة :الخبرة الماضية في مجال نشاط المنظمة ، ووجود الكوادر الإدارية والفنية الكفء ، أما نقاط الضعف والتي ينبغي التعرف عليها بدقة فقد تتمثل في : عدم وجود التمويل الكافي مثلا .

جـ – خطة المنظمة : **Business Plan**

يمكن أن تسهم دراسة كل من البيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف في المنظمة في خطة المنظمة ، والتي تعتبر مستندا عمليا يصف ما يلي : -

١- رسالة المنظمة .

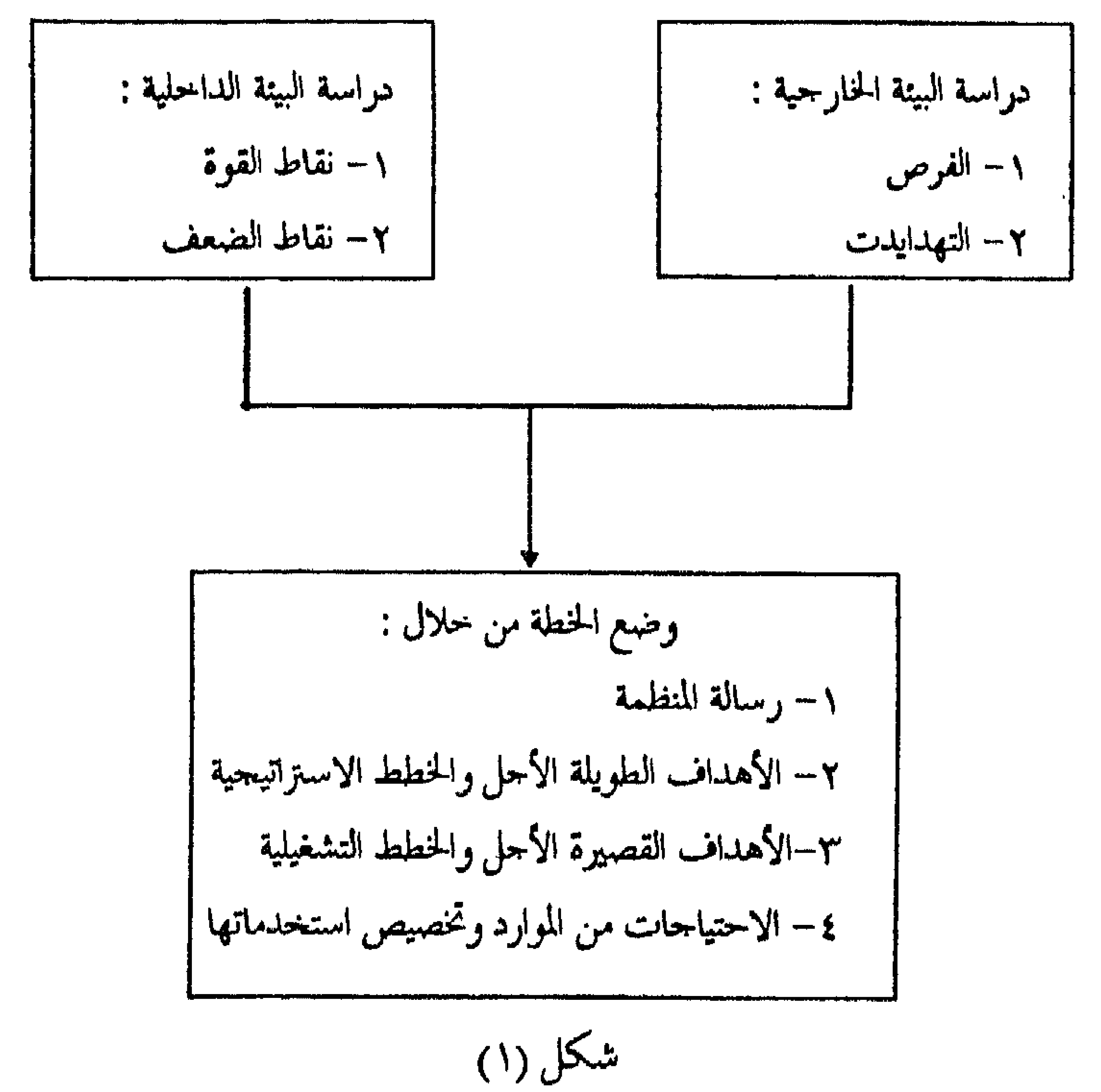
٢- الأهداف طويلة الأجل (والخطط الاستراتيجية لتحقيق تلك الأهداف) .

٣- الأهداف قصيرة الأجل (والخطط الاستراتيجية لتحقيق تلك الأهداف) .

٤- الاحتياجات من الموارد ، وتخصيص استخداماتها .

ونجد أن هذه العملية التخطيطية توجه بدقة جهود المنظمة ، كما تساعد ملاك وإدارة المنظمة في اقناع المؤسسات التمويلية ، لتقديم التمويل اللازم لها ، بغرض تحقيق الأهداف الموضوعة .

هذا وبقدر تحليل الإدارة لكل من نقاط الضعف Weaknesses والفرص Opportunities والتهديدات Threats ونقاط القوة Strengths والتي تسمى Wots-Up بقدر ماتنجح في وضع خطة المنظمة .



شكل (١)

العملية التخطيطية فى المنظمة

ونجد أن التهديدات والفرص تعتبر عوامل بيئية خارجية ، والتي يمكن للمنظمة سيطرة محدودة عليها ، أما نقاط القوة والضعف فتمثل عوامل داخلية في المنظمة ، والتي للمنظمة ـ إلى حد كبير ـ سيطرة عليها ، ومن المتوقع أن يكون كل من التهديدات ونقاط الضعف غير مرغوب فيها من جانب المنظمة ، وأن تكون نقاط القوة والفرص مرغوبا فيها من جانب إدارة المنظمة ، ومع ذلك فقد تعتبر نقاط الضعف أحيانا مصدر القوة ، مثال ذلك : لو كان للمنظمة فريق من المديرين في سن الشباب ومحدودي الخبرات ، فإن ذلك يمثل نقطة ضعف ، ولكنه في نفس الوقت قد يكون مصدرا للقوة لو حازوا دافعية أعلى للعمل ، ولو التزموا بمبدأ المرونة في تسيير العمل (الإدارة ، وكذلك يمكن للتهديد أن يكون فرصة ، فمثلا لو واجهت المنظمة أزمة مالية ، والتي تمثل تهديدا لها ، فقد تمثل فرصة متاحة لها اذا اتخذت الإدارة قرارا واجراءات تصحيحية صارمة بحيث تواجه تلك الأزمة ، وهو الأمر الذي قد لايحدث في ظل الظروف العادية ، ويوضح الشكل الآتي هذه المكونات الأربعة Wots - Up

درجة سيطرة الإدارة عليها			
داخلية ويمكن السيطرة عليها		خارجية ولايمكن السيطرة عليها	
مدى الرغبة من جانب الإدارة	مرغوبة تماماً	نقاط القوة	الفرص
	غير مرغوبة	نقاط الضعف	التهديدات

شكل (٢)

درجة سيطرة الإدارة ومدى رغبتها بالنسبة إلى نقاط الضعف

والفرص والتهديدات ونقاط القوة

هذا وباستعراض رسالة المسلم وأهدافه برسالة وأهداف غير المسلم نجد أن هدف الكافر هو الدنيا ، وليس له في الآخرة مطلب ، بل هو منكر لها وغافل عنها ، ولذلك يقول القرآن الكريم عنه :﴿**ومن الناس من يقول ربنا آتنا في الدنيا حسنة وما له في الآخرة من خلاق**﴾(١).

أما المسلم فهو في الدنيا في حذر يسعى فيها ويأخذ منها بالقدر المسموح به من الشارع مستهدفا في ذلك رضوان الله وراجيا اليوم الآخر ، ولذلك يصفه المولى جل شأنه : ﴿**ومنهم من يقول ربنا آتنا في الدنيا حسنة وفي الآخرة حسنة وقنا عذاب النار**﴾(٢).

كما يتمثل ذلك في نصح قوم قارون لقارون :﴿**وابتغ فيما آتاك الله الدار الآخرة ولاتنس نصيبك من الدنيا** ﴾(٣).

وبذلك نجد أن الهدف النهائي للكافر يتمثل في الدنيا بينما أن الهدف النهائي للمؤمن هو الآخرة ، ومعنى ذلك أن استراتيجية المسلم والمؤمن أكثر عمقا وبعدا عن استراتيجية الكافر ، وأن النظرة طويلة الأجل بأهدافها الطويلة الأجل للمؤمن أكثر أمدا ، وفي نفس الوقت أوضح صورة

(١) سورة آل عمران ، الآية ١٤ .

(٢) سورة البقرة ، الآية ٢٠١ .

(٣) سورة القصص ، الآية ٧٧ .

وأبين رؤية من النظرة القصيرة الأجل ، وأهدافها بالنسبة للكافر ، وهذا يعني انعكاساتها على العملية التخطيطية والأهداف التي تسعى تلك العملية لتحقيقها سواء كانت طويلة أو متوسطة أو قصيرة .

هذا ، وبالإسقاط على المصرف الإسلامي نجد أن رسالة المصرف يمكن أن تكون أبعادها على النحو الآتي[1] :-

١- الإسهام في أن يكون اقتصاد الأمة الإسلامية اقتصاداً كفائياً ، أي : لاغناء الأمة نسبيا عن غيرها .

٢- المساهمة في أن تؤمن لكل مسلم ، بل ولكل إنسان على الأرض الإسلامية حاجاته الأساسية من مطعم وملبس ومسكن وزوجة ، ويؤكد ذلك قصة سيدنا عمر بن عبد العزيز - رضي الله عنه - حين دخلت عليه زوجته عقب توليته الخلافة فوجدته يبكي فقالت : الشيء حدث ، قال: لقد توليت أمر أمة محمد ففكرت في الفقير الجائع ، والمريض ، والضائع ، والعري المجهود ، والمقهور والمظلوم ، والغريب والأسير ، والشيخ الكبير ، وعرفت أن ربي سائلي عنهم جميعاً ، فخشيت ألا تثبت لي حجة فبكيت .

٣ - العمل على تعمير الأرض واستخراج طاقاتها ، حيث الكون سخر للإنسان ، ومن حق الإنسان أن يستفيد من كل ما في الكون ، وأن إعمار الأرض هذه يسعى إليه الإنسان كهدف مرحلي للآخرة ، وحض الإسلام على الإعمار لايعدله حض آخر ، وقد قال تعالى على لسان صالح عليه السلام : ﴿**هو أنشأكم من الأرض واستعمركم فيها**﴾[2] ، كما أمر الرسول ﷺ من بيده فسيلة أن يغرسها في حالة قيام الساعة .

٤ - تحقيق الاقتصاد القومي بصفة عامة والقوة العسكرية بصفة خاصة ، خاصة وأن قضايا الحرب مرتبطة في عصرنا الحاضر بقضايا الاقتصاد ، وذلك تطبيقا لقوله تعالى : ﴿**وأعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل ترهبون به عدو الله وعدوكم ، وآخرين من دونهم لاتعلمونهم الله يعلمهم**﴾[3].

---

(١) سعيد حوى ، الإسلام ، بيروت ، دار الكتب العلمية ، ١٩٨١ ، ص٥٠٨ .

(٢) سورة هود ، الآية ٦١ .

(٣) سورة الأنفال ، الآية ٦٠ .

٥ ـ الإسهام في اقامة اقتصاد عادل لاضرر فيه ولاضرار ، حيث يعتبر تحقيق العدل من أهم قضايا الشريعة الإسلامية : ﴿وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل﴾[1]، والصور التي تنهي عن الضرر والاضرار التي أشار إليها الفقهاء كثيرة ، ومنها : بيع المضطر وشراؤه ، واستغلال أرباب العمل حاجة العاطل للعمل ، واتفاق أهل السوق على رفع أسعارهم ، وتلاعب بعض الشركات في أسعار بيع منتجاتهم إلى المستهلكين .

كما يمكن أن تتمثل الأهداف الاستراتيجية والتي تمثل أساسا للأهداف المتوسطة والقصيرة الأجل فيما يلي[2]:

١ـ مسايرة المعاملات المصرفية لأحكام الشريعة الإسلامية ، وأن يجسد البديل الإسلامي لكافة المعاملات لدفع الحرج عن المسلمين :﴿ أفغير ا لله أبتغي حكما وهو الذي أنزل اليكم الكتاب مفصلا﴾[3] .

٢ ـ تنمية وتثبيت القيم العقائدية والخلق الحسن السوي لدى العاملين والتعاملين مع المصرف الإسلامي ، وذلك لتطهير هذا النشاط من الفساد ، ﴿أفمن أسس بنيانه على تقوي من ا لله ورضوان خير أم من أسس بنيانه على شفا جرف هار فانهار به في نار جهنم وا لله لايهدي القوم الظالمين﴾[4].

٣ ـ تنمية الوعي الادخاري وتشجيع الاستثمار وعدم الاكتناز ، وذلك بإيجاد فرص وصيغ عديدة للاستثمار تتناسب مع الأفراد والمؤسسات المختلفة .

٤ – تحقيق الأهداف لمختلف الفئات سواء كانت الفئات داخل المصرف أو خارجة، سواء كانت مساهمة فى رأسماله أو عاملة فى نشاطاته .... إلخ .

٥ – توفير رؤوس الأموال اللازمة لأصحاب الأعمال من أفراد ومؤسسات ، على أن يتم تقديم هذاالتمويل طبقا لأحكام الشريعة بالنسبة للمعطى والآخذ .

---

(١) سورة النساء ، الآية ٥٨ .

(٢) د. عوف محمد الكفراوى ، النقود والمصارف فى النظام الإسلامى ، الإسكندرية . دار الجامعات المصرية . بدون تاريخ نشر . ص٦٧/٦٨.

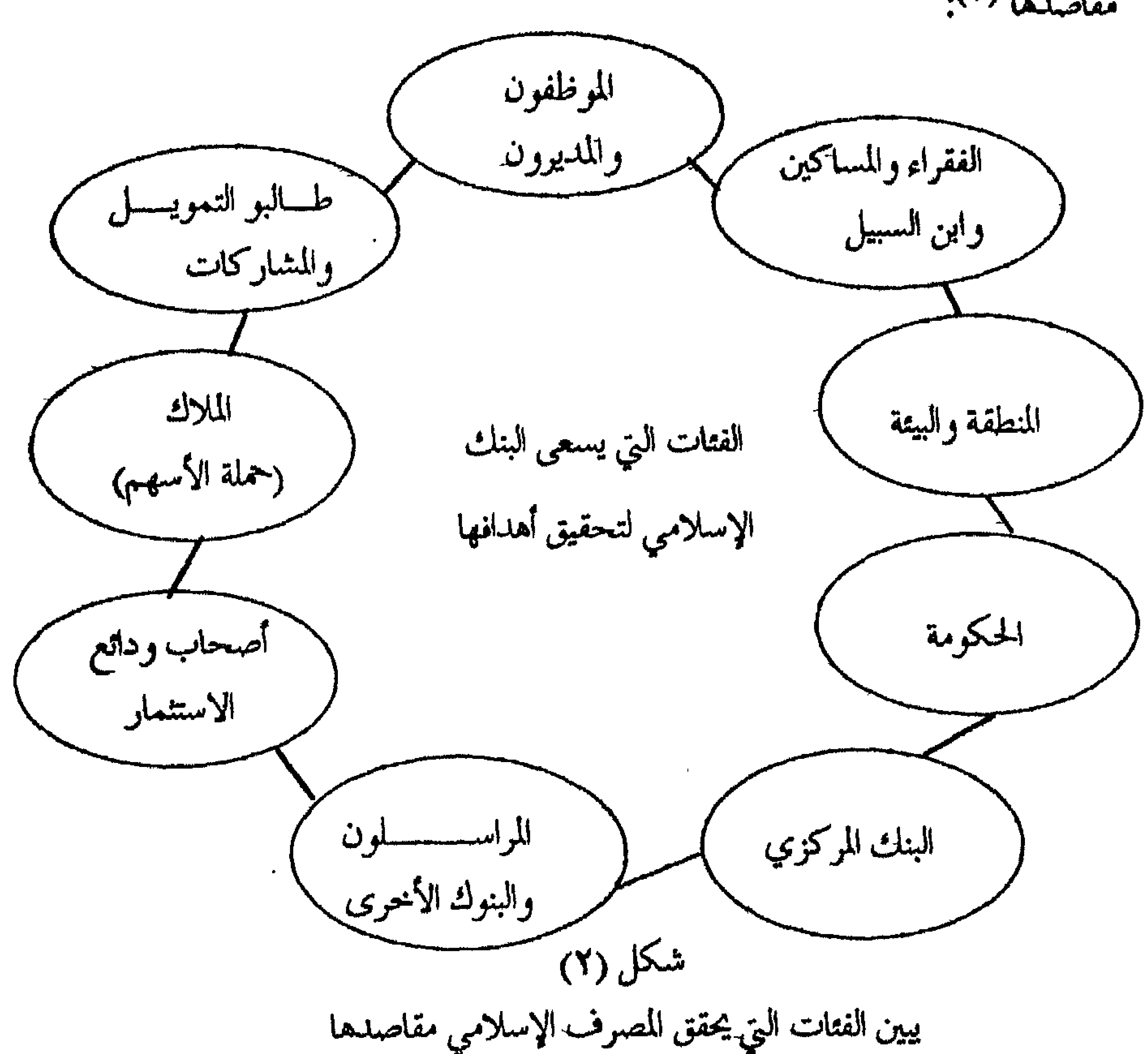
(٣) سورة الأنعام ، الآية ١١٤ .

(٤) سورة التوبة ، الآية ١٠٩ .

٦ - ايجاد التنسيق والتعاون والتكامل بين الوحدات الاقتصادية داخل المجتمع والتى تسير على أحكام الشريعة الإسلامية ، فقال جل شأنه : ﴿واعتصموا بحبل الله جميعا ولاتفرقوا﴾[1] وقال جل شأنه : ﴿وتعاونوا على البر والتقوى ولاتعاونوا على الإثم والعدوان﴾[2] .

٧ - المساعدة فى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية لمستوى الأمة الإسلامية بكافة السبل المشروعة وهي :التعاون الإسلامى وتحقيق التكافل الاجتماعى .

هذا ويوضح الشكل الآتى تصورا للفئات التى ينبغى أن يسعى المصرف الإسلامى لتحقيق مقاصدها (٣):



شكل (٢)
يبين الفئات التي يحقق المصرف الإسلامي مقاصدها

---

(١) سورة آل عمران ، الآية ١٠٢.

(٢) سورة المائدة ، الآية ٢ .

(٣) بتصرف من د. سيد الهوارى ، موسوعة الاستثمار ، الجزء السادس ، القاهرة . الاتحاد الدولى للبنوك الإسلامية ، ١٩٨٢، ص ١٤٤ .

الفصل الثانى

العلاقة بين التخطيط والعملية الإدارية

الفصل الثانى

العلاقة بين التخطيط والعملية الإدارية

يرسم التخطيط إطاراً للمنظمة ككل ، حيث تحدد المنظمة نتائج ترغب فى تحقيقها ، وتحدد الأعمال الضرورية اللازمة لتحقيق تلك النتائج ، كما تسمح العملية التخطيطية الصحيحة لجميع المستويات الإدارية بالمشاركة فى بناء الثقة فى المنظمة ،حيث تعطى لكل فرد بعدا بعيد المدى[1] .

أولاً : العلاقة بين التخطيط وتحديد الاهداف :

يحدد التخطيط الأهداف التنظيمية والوسائل الضرورية لتحقيق تلك الأهداف ، ومن هذا المنطلق فان التخطيط يعد تنظيمى ضرورى ، حيث يتم من خلاله وجود الإنشطة الإدارية ، وفى مقارنة للمنظمات التى تخطط بتلك التى لاتخطط تبين أن القدر من النشاط التخطيطى فى المنظمة ومقدار الوقت المستنفذ فى مناقشة أهداف المنظمة ووسائل تحقيق تلك الأهداف ....إلخ ، تساعد بقدر كبير على التنبوء بإمكانية تحقيق الأداء العالى والنجاح الكبير للمنظمة[2].

ويرى البعض[3] أن التخطيط هو عملية وضع أهداف وتحديد كيفية تحقيقها ، والأهداف Goals والأغراض Objective قد يستخدمان بالتبادل، ولكن فنيا نجد أن "الأهداف" هى أعلى درجة من "الأغراض" ، باعتبار أن الأغراض هى أهداف فرعية Sub-goals، والتخطيط هو محاولة لإدارة المستقبل .

هذا ومن المسلم به أن المنظمة قبل أن تقوم بالتخطيط فانها تضع أهدافا محددة تستهدف تحقيقها فى فترة زمنية معينة ، وذلك عن طريق استخدام عناصر الإنتاج المتاحة فى المنظمة ، وبالإضافة إلى استخدام الأهداف فى العملية فان تحديد الأهداف يستخدم فى الرقابة وتقييم الأداء، كما يستخدم فى التنظيم والتنسيق والتوجيه ،وفيما يلى توضيحا لتلك الأهداف

---

(1) Jerry Kinard ,Management,Toronto:D.C.Heath & Co.1988 ,P.95

(2) Martin J. Gannon , op. cit. , P 100

(3) Andrew J.Dubrin , Essentials of Management, Ohio : South - Western Publishing Co. , 1990 , P 68 .

أ – أنواع الأهداف[1] :

يمكن للمنظمات أن تضع أنواعا مختلفة من الأهداف ، ويمكن أن تختلف الأهداف حسب المستوى أو حسب المجال ، أو حسب الزمن ودرجة العمومية والخصوصية .

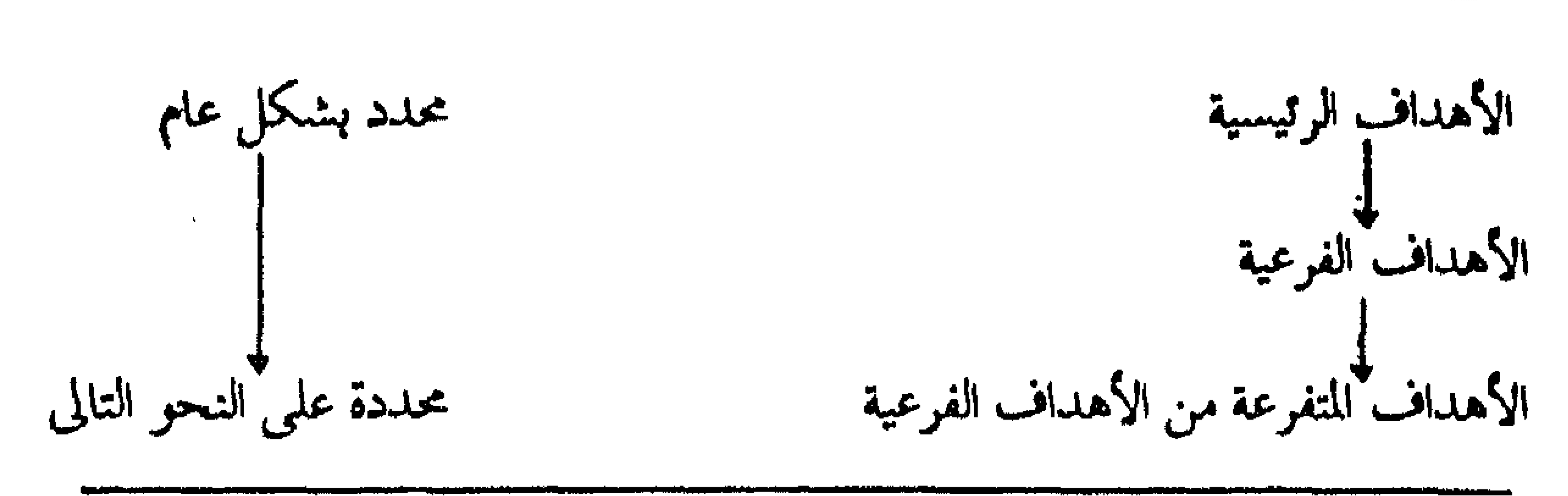
١ – أنواع الأهداف حسب المستوى : نجد أن كل مستوى من مستويات الإدارة له أهدافه ، فيوضع في القمة الهدف العام ورسالة المنظمة ، كما يتم تحديدها بواسطة مجلس الإدارة ، حيث يكون هذا الهدف العام هو سبب وجود المنظمة . ونجد أن أهداف الإدارة العليا هي تلك التي تحدد الاستراتيجية ، (وهي الخطط التي تحدد الاتجاه العام للمنظمة) ، كما تحدد الإدارة الوسطى أهدافها أيضا ، ومن المنطقي أن تتبع هذه الأهداف الاستراتيجية المحددة بواسطة الإدارة العليا ، كما نجد أن للإدارة الدنيا أهدافها ، وهي تتعلق بالنشاطات المرتبطة بوظيفة المدير في هذا المستوى .

٢ – أنواع الأهداف حسب المجال الوظيفي : وهي الأهداف المرتبطة بكل مجال وظيفي في المنظمة ، فنجد أن المديرين في مجال التسويق يمكن أن يحددوا أهدافا للمبيعات ، وللنمو في رقم المبيعات ، وللمشاطرة في السوق ، ويمكن لمديري العمليات وضع أهداف للتكاليف وللجودة ولمستويات المخزون السلعي ، وتتمثل الأهداف المالية في العائد على الاستثمار والربحية وتعظيم ثروة الملاك ، وترتبط أهداف الموارد الإنسانية بمعدل دوران العمل وبمعدلات الغياب وتنمية العاملين وتطوير أدائهم ، وقد تتضمن أهداف البحوث والتطوير والتجديدات والإنطلاقات الجديدة . . . وهكذا ، كما نجد أنه يمكن تحديد الأهداف لكل مجال وظيفي عبر كل مستوى من المستويات الإدارية المختلفة .

٣ – أنواع الأهداف حسب إطار الزمن ودرجة العمومية أو الخصوصية ودرجة الأهمية للمنظمة : حيث نجد أن معظم المنظمات تحدد أهدافا طويلة ومتوسطة وقصيرة الأجل ، وتتمثل درجة الخصوصية فيما إذا كان الهدف محدودا في نطاقه أو عاما ، ثم تحديد درجة أهمية الهدف للمنظمة والتى ترتبط بعمومية الهدف من عدمه . ويوضح الشكل الآتى الهدف من حيث مدى عموميته من عدمه

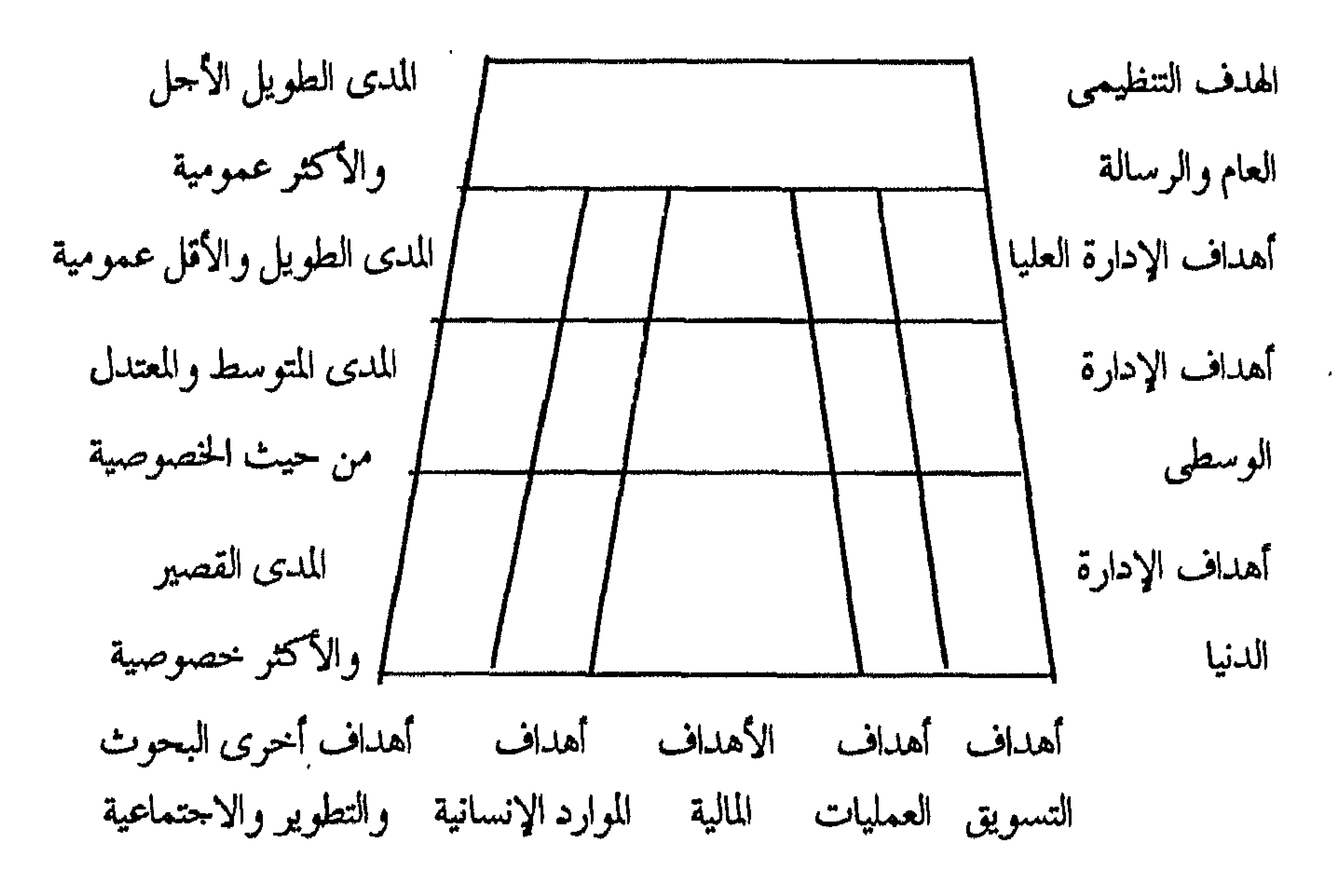
---

(١) د. محمد سويلم ، أساسيات الإدارة ، مرجع سابق ، ص ١١٦ ، ١٢٠ .



شكل (٤)

الأهداف حسب درجة العمومية أو الخصوصية



الأهداف حسب المجال الوظيفى

شكل (٥)

أنواع الأهداف وفقاً للمداخل المختلفة

ب ـ تسلسل الأهداف في مجال التخطيط :

تتطلب عملية التخطيط الأهداف في عدة مستويات مختلفة ، وفيما يلي تصورعملي لتسلسل الأهداف في التخطيط الإداري .

١ـ تتولى الدولة تحديد الأهداف القومية – الاقتصادية والاجتماعية – التى تسعى إلى تحقيقها ، مثال ذلك تحديد هدف مضاعفة الدخل القومى أو تنمية الدخل الفردى بنسب معينة خلال فترة معينة .

٢- تتولى كل وزارة ترجمة تلك الأهداف القومية إلى أهداف قطاعية لتحقيقها ، سواء من خلال قطاع الأعمال العام أو الخاص .

٣- تتولى كل وحدة انتاجية تحديد الأهداف الخاصة بها على ضوء أهداف القطاع الذى تتبعه الوحدة .

٤ – ترجمة أهداف الوحدة الإنتاجية إلى أهداف خاصة بكل جزء من أجزائها (إدراة وقسم) ، وكذا بالنسبة لكل فرد من العاملين .

جـ– التحديد الفعال للأهداف :

من الأهمية بمكان تحديد الأهداف بفعالية ، وبالتالى تحديد العوائق التى تعوق تحقيق تلك الفعالية عند وضع الأهداف ، ومن أهم العوائق مايلى :

١– تحديد أهداف غير مناسبة : بمعنى أن تكون الأهداف غير متوائمة مع الغرض من وجود المنظمة ورسالتها أو استراتيجيتها .

٢– وضع أهداف غير قابلة للتحقيق : بمعنى أن تكون الأهداف مستحيلة التحقيق ، وبذلك ينتفى عنها أن تكون أهدافا تستحث التحدى ، وبذلك ينتفى ، عنها أنها حافز فعال .

٣– المغالاة فى التأكيد على الأهداف الكمية : لو كانت المتغيرات المحيطة مستقرة فمن المحتمل أن يجد المديرون أنه من الأفضل تحديد الأهداف كميا وبالتالى يمكنهم تحديد المدى الذى يمكن عنده تحديد تلك الأهداف ، وفى نفس الوقت يكون من السهل المغالاة فى التأكيد على الأهداف الكمية .ومثال ذلك أن :"مؤسسة سيتى بنك" حددت لنفسها ثلاثة أهداف هى :

– زيادة فى دخلها مقدارها ١٥ ٪ سنويا (هدف كمى) .

– زيادة فى العائد على صافى حق الملكية قدرها ٢٠. ٪ سنويا (هدف كمى) .

– الوصول إلى أن يكون بنكاً دولياً (هدف وصفى) .

وعند قيام إدارة البنك بتقييم أدائه فإنهم سيميلون إلى التركيز على الهدفين الأولين باعتبارهما أيسر فى التقييم بالمقارنة بالهدف الثالث .

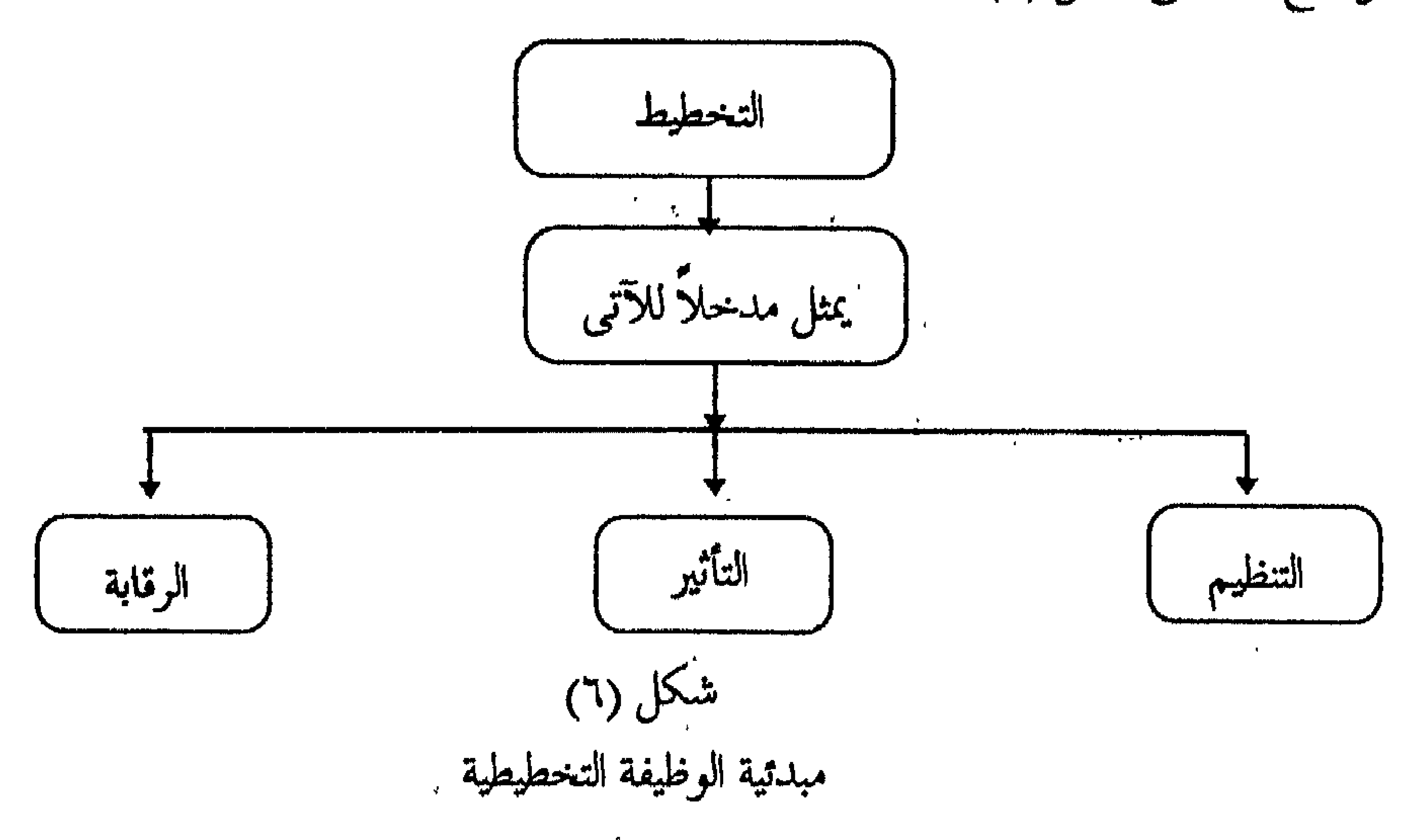
٤– المغالاة فى التأكيد على الأهداف الوصفية : من الميسور الذهاب إلى أبعد مدى فى هذا الاتجاه ، وتظهر المشكلة فى تقييم تحقيق الهدف . فلو حددت منظمة هدفا يتمثل فى تحسين معنويات العامل ، أو فى تخفيض التكاليف ، كيف سيتم تحديد مدى تحقق هذا الهدف ؟ وكيف يمكن قياس المعنويات ؟ وهل تخفيض التكلفة بما مقداره ٢٪ يعتبر مؤشرا للنجاح؟ أو تخفيضها بنسبة ٢٠ ٪ يكون أفضل ؟ وبذلك فان المغالاة فى تحديد الأهداف الكمية تقابلها المغالاة فى تحديد الأهداف الوصفية .

٥– مكافأة الأهداف غير الفعالة : وذلك بعد التنفيذ والأداء لتحقيق تلك الأهداف.

٦– عدم مكافأة الأهداف الفعالة : بمعنى أنه يتم تحديد أهداف فعالة ، ولكن لايتم مكافأة الأفراد المسئولين عن ذلك رغم مابذلوه من جهود للوصول إلى تلك الأهداف(1).

ثانيا : العلاقة بين التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة :

التخطيط هو نقطة البدء أو الوظيفة المبدئية ، حيث تضع أسس الوظائف الإدارية الأخرى، ومن المنطقى – بعد التخطيط – إعداد هيكل تنظيمى ، ويتم تسكين الأفراد فيه والتأثير عليهم لتحقيق الخطط السابق وضعها ، والقيام بالرقابة للتأكد من أن الخطط يتم تحقيقها ، ويمكن توضيح ذلك فى شكل (٦) :



شكل (٦)
مبدئية الوظيفة التخطيطية

(1) Edmund R.Gray, and Larry R.Smeltzer , Management the Competitve, New York, Macmillan Publishing Co. 1989 , P 152 .

ثالثا : العلاقة بين التخطيط والعملية الإدارية على اساس نظرة شاملة :

إذا كان مختلف المديرين يحتاجون لنفس المهارات باعتبار أنهم يقومون بنفس المهام ، فإن التساؤل المطروح هو : ما هذه المهام ؟

نجد أن الاجابة قدمها هنرى فايول ، ووافق عليها علماء ورجال الإدارة بعد ذلك ، وهى أن المديرين يقومون بالوظائف الإدارية ، وتتمثل فيما يلى(1) :

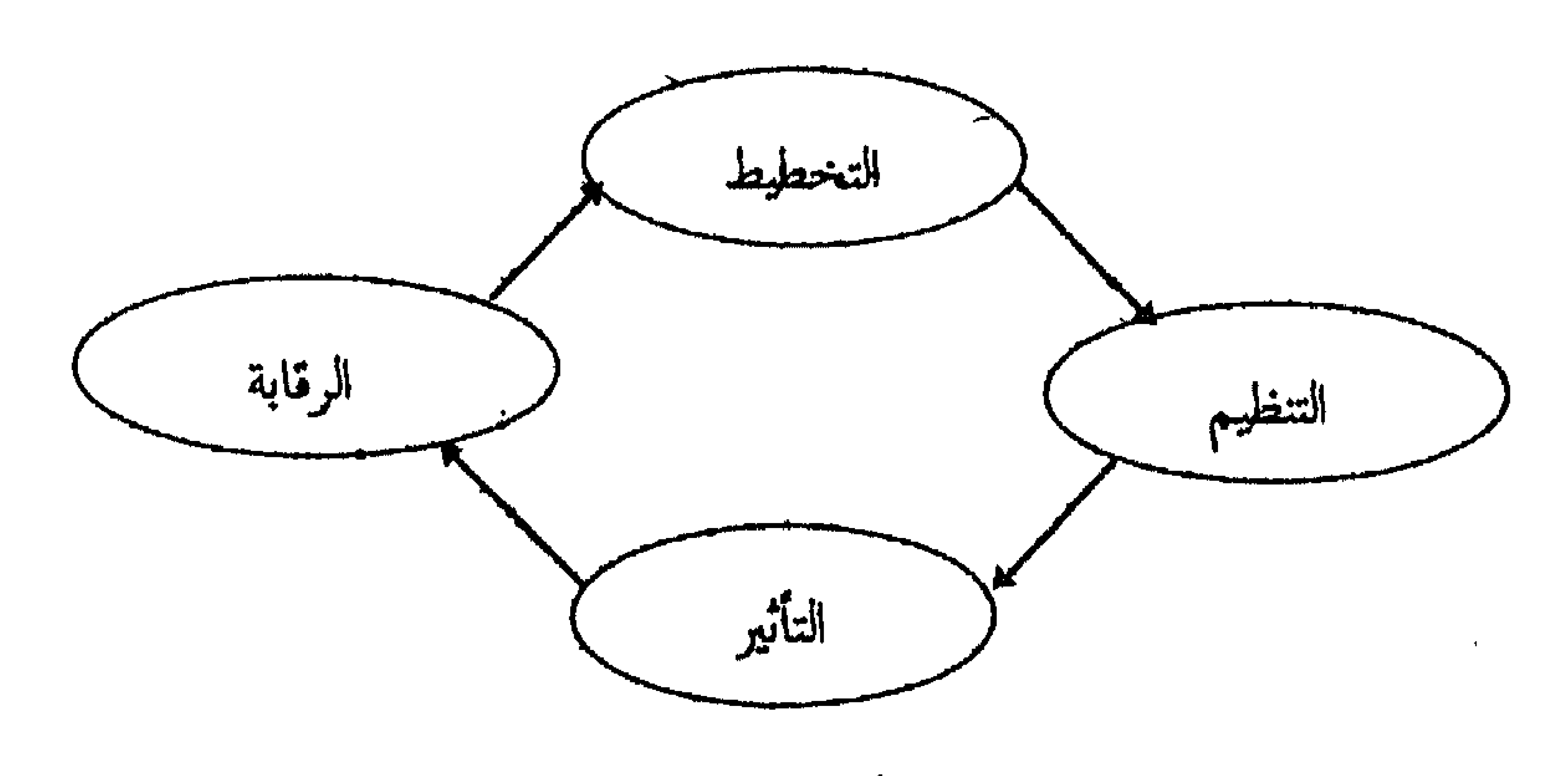
١- وظيفة التخطيط (والتى تهتم بإعداد التوجهات العامة ، والأهداف التنظيمية ، ووضع تصميم لتحقيقها) .

٢- وظيفة التنظيم (وتتضمن تحديد الأنشطة الضرورية لتحقيق الخطط وتجميع الأنشطة ، وتسكين تلك الأنشطة فى إدارات أو أقسام ، وتفويض السلطة) .

٣- وظيفة التأثير (والمقصود بها الاشراف على العمل - وتوجيه المرءوسين فى اتجاه أهداف المنظمة ، والتفاعل مع الناس داخل المنظمة وخارجها ، والذين ليس له سلطان عليهم) .

٤- وظيفة الرقابة (ونقصد قياس وتصحيح أنشطة المرؤوسين للتأكد من أن الأحداث تتفق والخطط الموضوعة من قبل) .

ويوضح شكل (٧) ماتقدم :

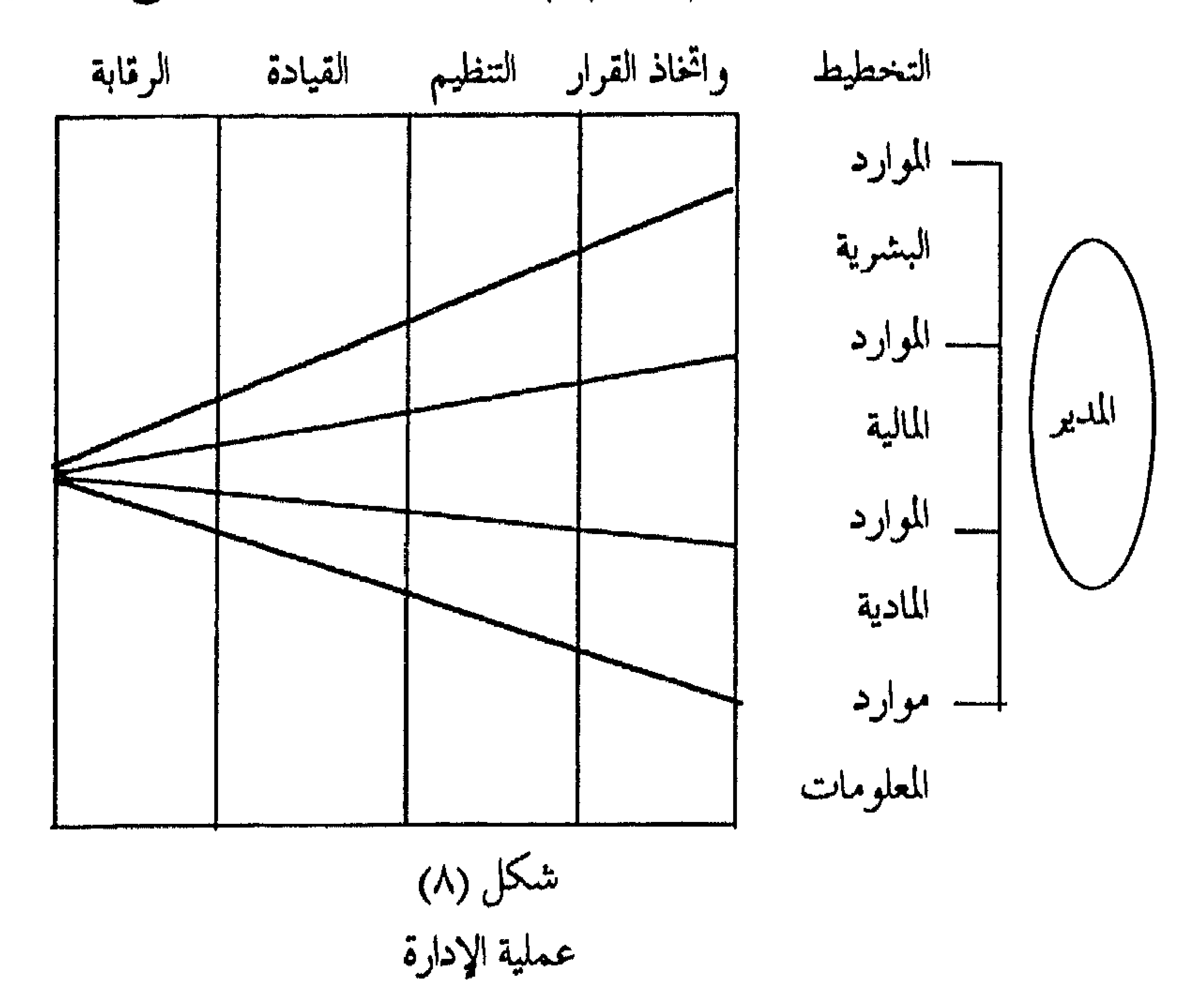


شكل (٧)
تعاقب الأداء فى الوظائف الإدارية

---

(1) Ibid, PP 16, 17.

ويرى البعض[1] أنه يمكن النظر ، إلى أعمال المدير ، كمراحل أو سلسلة تصرفات ، تحقق في النهاية الأهداف الموضوعة ، ولتحقيق ذلك فإن المدير يستخدم الموارد ويحقق أربعة وظائف إدارية تبدأ بالتخطيط واتخاذ القرارات ثم التنظيم ثم القيادة وأخيرا الرقابة ، ويتضح ذلك من شكل(٨) .



شكل (٨)
عملية الإدارة

هذا ويتبين من الشكل السابق أن الموارد التى يستخدمها المدير تتمثل فيما يلى :

١- **الموارد البشرية** : وهى تمثل العاملين المطلوبين لأداء العمل ، وتؤثر أهداف المدير على نوعية العمالة المختارة .

٢- **الموارد المالية** : وتمثل الأموال التى يستخدمها المدير والمنظمة لتحقيق أهدافها ، وتعتمد المنظمة على الأرباح المحققة والأموال المقدمة من المساهمين ، وأحيانا قد تقترض المنظمة نقودا لدفع الأجور والمرتبات أو لدفع ثمن البضاعة المشتراه.

٣ - **الموارد المادية** : والتى تمثل البضائع والأصول الملموسة والعقارات بما فيها المواد الخام، والمبنى الذى يعمل من خلاله ، وتسهيلات الإنتاج ، والمعدات المكتبية ، والمركبات ، وقد تتعامل

---

(1) Andrew J. Dubrin, Op . Cit . PP. 12 / 16.

المنظمات الكبيرة مع مئات من رجال الأعمال والذين يمدونها بالموارد المادية التى تحتاجها لتحقيق الأهداف التنظيمية .

٤- الموارد المعلوماتية : وهى تمثل البيانات التى يستخدمها المدير والمنظمة لإنجاز العمل باعتبار أنها لازمة لاتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق الأهداف الموضوعة .

كما يشير الشكل الأخير إلى أن الوظائف الإدارية الأساسية تتمثل فيما يلى :

١- التخطيط Planning : وردت الإشارة إلى مفهوم التخطيط فى الفصل الأول .

٢- التنظيم Organizing :

التنظيم هو العملية التى يمكن بها التأكد من أنه يوجد موارد بشرية ومادية ضرورية لتنفيذ الخطة ، وبالتالى تحقيق الأهداف التنظيمية ، ويتضمن التنظيم أيضا تحديد النشاطات ، وتقسيم العمل إلى وظائف ومهام محددة ، وتحديد علاقات السلطة بين المجموعات وبين الأفرد ، وهناك جانب آخر من التنظيم وهو تجميع النشاطات داخل إدارات أو داخل أقسام أصغر حجما ، مثل الإنتاج ، والتسويق ، والتمويل ، والأفراد، أو فى مناطق مثل الشمال والجنوب وذلك بغرض تحقيق الخطة بما تتضمنه من أهداف سواء كانت استراتيجية أم تكتيكية أو تشغيلية .

٣- القيادة Leading :

وهى وظيفة تعمل على التأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف التنظيمية، فتتضمن عشرات من جوانب التعامل مع الأشخاص مثل : الدافعية ، والاتصال ، والتدريب، والتوجيه ، وتمثل القيادة جانبا هاما فى الإدارة، حتى أن الادارة تسمى أحيانا "تحقيق النتائج من خلال البشر" ، وتتضمن القيادة بالاضافة إلى التأثير على الافراد تصرفات أخرى اضافية يقوم بها المدير .

٤- الرقابة : Controlling :

بالتأكيد من أن الأداء يتوافق مع الخطة ، كما تمثل مقارنة الأداء الحقيقى بالمعايير الموضوعة، وفى حالة وجود فروق بين الأداء الفعلى والأداء المخطط فإن المدير يتخذ الإجراء التصحيحى المناسب ، وقد ساهم الاستخدام المتوسع لمعلومات الحاسبات الآلية فى تخفيف تعقيدات العملية الرقابية . وفى مقارنة بالوقت المستغرق فى أداء هذه الوظائف بما فيها الوظيفة التخطيطية نجد أن التخطيط يستغرق معظم وقت الإدارة العليا بالمقارنة بكل من الإدارة الوسطى والإدارة الدنيا .

رابعا : علاقة التخطيط بتقسيماته الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية

فى وظائف المنظمة : نجد بصفة عامة أن التخطيط الاستراتيجى يجيب عن ثلاثة أسئلة هى :

١- ما النشاط الذى نعمل فيه الآن ؟

٢- ما النشاط الذى ينبغى أن نعمل فيه ؟

٣- أين سنكون خلال عشر سنوات قادمة لو استمررنا فيما نعمل فيه حاليا ؟

حيث نركز على تعريف رسالة المنظمة ، وتحليل بيئتها ، وتقييم نقاط قوتها ونقاط ضعفها ، وتحديد الميزة النسبية فى المنظمة والتى تمثل ميزة تنافسية .

وعادة مايختلط التخطيط الاستراتيجى بالتوسع فى إعداد الموازنات ، كما أن هناك خلطا بين التخطيط الاستراتيجى والتخطيط التكتيكى ، حيث يرتبط التخطيط الاستراتيجى بالمنظمة ككل ، ويتم تنفيذه على مستوى المنظمة ككل، بينما يركز التخطيط التكتيكى على تحقيق أهداف الادارات أو الوحدات التنظيمية ، ويستهدف التخطيط التشغيلى تنفيذ الخطة التكتيكية ، ويوضح الجدول الآتى[1] مختلف أنواع ومستويات التخطيط والتى ترتبط بوظائف المنظمة :

المستويات مستوى المنظمة (استراتيجي)		الأنواع التخطيط الاستراتيجي		
مستوى الإدارت أو الوحدات التنظيمية الرئيسية (تكتيكى)	الخطة التسويقية	الخطة المالية	خطة الإنتاج	خطة القوى البشرية
مستوى الأقسام أو الوحدات التنظيمية الفرعية (تشغيلى)	المنتج الجديد	خطة الأرباح	خطة الطاقة الإنتاجية	خطة الاستقطاب
خطة الترويج		خطة الاستثمار	خطة الحوافز	خطة التدريب
خطة المبيعات		خطة الشراء	خطة استخدام عرض العمل	خطة الترويج
خطة العلاقات		الخطة النقدية	خطة رقابة الجودة	خطة التقاعد
خطة البحوث التسويقية		الموازنة الاستثمارية	خطة إعداد طلبات الشراء	خطة العلاقات مع اتحاد العمال

(1) Paulo de Nas Concellor, Filho Straight Planning : A new Paulo -Approach , Manageria Planning , (March ,April), P. 14 .

الفصل الثالث

المداخل المعيارية والقياسية لتقييم العملية التخطيطية

فى البنوك الإسلامية

الفصل الثالث

المداخل المعيارية والقياسية لتقييم العملية التخطيطية فى البنوك الإسلامية

إن معيار "سعادة الدنيا" ، هو "سعادة الآخرة" ، وذلك بالنسبة للمسلمين عامة ، لأن الوقوف عند "سعادة الدنيا"(١) . هو وقوف عند "المادة"و "اللذة" ، و"الشهوة" أى أنه فى الحقيقة "الخلل" الذى لاعلاقة له "بالتوازن" المنشود، فالذين لايعلمون إلاّ ﴿ظاهرا من الحياة الدنيا وهم عن الآخرة هم غافلون﴾(٢) لابد وأن تكون دنياهم فقط ﴿لعب ولهو وزينة وتفاخر وتكاثر فى الأموال والأولاد كمثل غيث أعجب الكفار نباته ، ثم يهيج فتراه مصفرا ثم يكون حطاما﴾(٣) .

وينبغى أن يكون ذلك أساسا قويا ينطلق منه أداء الفرد المسلم ، وكذا اداء المؤسسة التى تعمل بالمنظور الإسلامى ويتم التقييم بناء عليه ، وسنتعرض فيما يلى إلى معايير ومقاييس تقييم الأداء التخطيطى فى المصارف الإسلامية .

أولا : المداخل المعيارية لتقييم العملية التخطيطية فى البنك الإسلامى :

أ – المبادىء العامة للتخطيط الواجب الأخذ بها فى المجتمع الإسلامى(٤) :

١ – تحقيق أهداف التنمية الإسلامية فى حفظ الدين والنفس والعقل والنسل والمال فى اطار من عزة الانسان وكرامته ورفاهيته .

٢ – الالتزام بأولويات التنمية فى البدء بالضروريات ثم الحاجيات فالتحسينات والتكميليات .

---

(١) د. محمد عمارة ، الاسلام والسياسة، الرد على شبهات العلمانيين، القاهرة، مجمع البحوث الإسلامية . ١٩٩٢. ص ٣.

(٢) الروم ، الآية ٧.

(٣) الحديد ، الآية ٢.

(٤) د. محمد عبد المنعم عفر ، السياسات الاقتصادية والشرعية وحل الأزمات وتحقيق التقدم ، القاهرة : الاتحاد الدولى للبنوك الإسلامية . ١٩٨٧ . ص ٤٩١ / ٤٩٧.

٣- اتباع أيسر السبل وأفضلها لتحقيق الأهداف من حيث السهولة وقلة التكاليف والتضحيات ، وسرعة وضمان تحقيق الهدف ما أمكن دن التضحية بجيل من الناس لصالح جيل آخر أو طائفة من المجتمع لحساب غيرها ، ودون اهدار لكرامة الإنسان والحط من مكانته وعزته التى أوجبها الله له ودون إسراف فى استخدام الموارد ، ويقول الله تعالى : ﴿**يريد الله بكم اليسر ولا يريد بكم العسر**﴾[1] ويقول عز من قائل : ﴿**يريد الله أن يخفف عنكم وخلق الانسان ضعيفا**﴾[2]، كما يأمر الله رسوله باتباع الأيسر بقوله : ﴿**خذ العفو وأمر بالعرف وأعرض عن الجاهلين**﴾[3]، وقد بينت السيدة عائشة رضى الله عنها أن رسول الله ﷺ ماخير بين أمرين إلاّ اختار أيسرهما ما لم يكن إثما"[4] .

٤- التعاون بين الأفراد والدولة فى حدود ماتسمح به امكانات كل منهما .

٥- الأخذ بالتخطيط المركزى أو التخطيط التأشيرى وفقا للموقف العام عسرا أو يسرا، كسادا أو ازدهارا ، وفى قصة سيدنا يوسف عليه السلام دليل على ذلك ، حيث واجه ظروف الشدة والإعسار والجدب بتخطيط كل من الانتاج والإستهلاك ، وبمجرد زوال هذه الظروف فقد ترك الأمر مرة أخرى دون قيود عليهم ، قال تعالى : ﴿**يوسف أيها الصديق أفتنا فى سبع بقرات سمان يأكلهن سبع عجاف وسبع سنبلات خضر وأخر يابسات لعلى أرجع إلى الناس لعلهم يعلمون ، قال تزرعون سبع سنين دأبا فما حصدتم فذروه فى سنبله إلا قليلا مما تأكلون ، ثم يأتى من بعد ذلك سبع شداد يأكلن ماقدمتم لهن إلا قليلا مما تحصنون ثم يأتى من بعد ذلك عام فيه يغاث الناس وفيه يعصرون**﴾[5] .

وتبين لنا هذه الآيات أن الشدائد تقابل بترشيد كل من الإنتاج والاستهلاك ، وليس بالسلبية والتواكل والاستسلام ، وبمجرد انتهائها يعود الأمر مرة أخرى لإلغاء القيود ، وترك التصرف للأفراد ، وهو ماحدث فى السنة الأخيرة التى قام فيها "ثم يأتى من بعد ذلك عام فيه يغاث الناس" بالمطر ، ويعصرون فيه العنب والزيتون وغيرهما من الثمار بلا قيد على الإنتاج والاستهلاك .

---

(١) سورة البقرة ، الآية ١٨٥.

(٢) سورة النساء ، الآية ٢٨.

(٣) سورة الاعراف ، الآية ١٩٩.

(٤) رواه الترمذى.

(٥) سورة يوسف ، الآيات من ٤٦ / ٤٩.

٦- قيام الخطط على أساس النظرة العلمية المستقبلية طويلة الأجل ،مع تجزئة الخطط الطويلة الأجل إلى خطط متوسطة وقصيرة ، وهو ماتوضحه الآيات المذكورة من سورة يوسف ، حيث تبين أن التخطيط الطويل الأجل ١٤ سنة ، وأن الخطة المتوسطة ٧ سنوات ، وأن الخطة القصيرة سنة واحدة ، وهذه الآجال تحددها ظروف النشاط وظروف المجتمع ، وبالتالى فهى آجال إرشادية ليست لازمة الاتباع فى كل الظروف والأحوال .

٧- توفير الرقابة والمتابعة بأشكالها المختلفة ، حيث يقول جل شأنه :﴿**وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون**﴾(١)، ويقول عز وجل ﴿**ولتسألن عما كنتم تعملون**﴾(٢) ويقول رسول ﷺ : «كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته»(٣) .

ويبين الله ورسوله للناس أن أعمالهم ستعرض على الله تعالى وعلى رسوله وعلى المؤمنين يوم القيامة ، ولن تخفى من أعمالهم خافية ، كما أن الله قد يظهر أعمالهم للناس فى الدنيا ، وفى هذا يقول الرسول ﷺ : «لو أن أحدكم يعمل فى صخرة صماء ليس لها باب ولا كوة لأخرج الله عمله للناس كائنا ما كان»(٤)، وقد قال عثمان بن عفان : "ما أسر أحد سريرة الا أبداها الله على صفحات وجهه وفلتات لسانه" ، ومن ذلك يتضح أن الرقابة على أعمال الناس متعددة وهى :- رقابة الله للعبد ومحاسبته على ما قدمت يداه .

- رقابة ولى الأمر ممثلة فى رسول الله ﷺ حال حياته ومن بعده بعد وفاته .
- رقابة المجتمع بمختلف مستويات المسئولية فيه .
- الرقابة الذاتية حيث يعلم الإنسان محاسبة نفسه ومراقبة أعماله ، فيقول جل شأنه : ﴿**ياأيها الذين آمنوا اتقوا الله ولتنظر نفس ماقدمت لغد ، واتقوا الله إن الله خبير بما تعملون**﴾(٥) ويقول الرسول ﷺ : «الكيس من دان نفسه وعمل لما بعد الموت ، والعاجز من اتبع نفسه هواها وتمنى على الله الأمانى(٦)، ويقول سيدنا عمر بن الخطاب :"حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا" .

---

(١) سورة التوبة ، الآية ١٠٥.

(٢) سورة النحل ، الآية ٩٣.

(٣) رواه البخارى.

(٤) رواه أحمد.

(٥) سورة الحشر ، الآية ١٨.

(٦) رواه الترمذى.

ب – مدى كفاءة نظم المعلومات التخطيطية :

ونشير هنا إلى الإطار الذى قد يستخدم كأساس لشرح دور نظم المعلومات للتخطيط فى المنطقة ، كما نشير إلى إمكانية إستخدامه يستخدم كأساس لإعداد منهج لتقييم نظام المعلومات لذلك التخطيط.

ويوضح هذا الاطار أن هناك ثلاثة متغيرات من المدخلات والتى تودى بدورها إلى مخرجات ، وتؤثر هذه المخرجات على أداء المنظمة ، وسوف نشرح كلا من مكونات(1) هذا الاطار.

١– مدخلات المعلومات لنظام المعلومات التخطيطى : ان المفهوم العام لنظام المعلومات للتخطيط الاستراتيجى هو أن استراتيجية وخطط نظام المعلومات تقوم على استراتيجية وخطط المنظمة ، ولذا فإن المعلومات الخاصة بالخطة الاستراتيجية للمنظمة ، ينبغى أن تقدم مدخلات أساسية لعملية نظام المعلومات التخطيطية ، وتحدد الاجراءات المختلفة كيفية تحقيق ذلك .

٢– مدخلات الموارد لنظام المعلومات التخطيطى : ونقصد بهذه الموارد غير المعلوماتية والتى تتمثل فى وقت العاملين ، وفى الأموال ، وفى وقت الكمبيوتر ...إلخ ، وهى تمثل مدخلات يمكن استخدامها لوصف وتقييم الأثر الشامل لنظام معلومات التخطيط فى المنظمة .

٣– أهداف نظام المعلومات التخطيطى : تبين الأغراض الخاصة التى يتم توجيه نظام المعلومات التخطيطى اليها ، وهى تمثل أسباب وجود هذا النظام معبرا عنها بمدلول المنافع المتوقع الحصول عليها منه ، وقد تحاول هذه الأهداف تطوير نظام لأولويات استخدامات الحاسب الآلى، كما قد يكون بالاتساع بحيث تستوعب التطبيقات المختلفة للكمبيوتر ، والمعلومات وتكنولوجيا الاتصالات ، وذلك فى مختلف نشاطات المنظمة.

٤– نظام المعلومات التخطيطى : نجد أن المكونات الثلاثة السابقة تدعم نظام المعلومات التخطيطى ، حيث يمثل النظام الأخير محصلة العمليات والإجراءات والتحليلات التى تمثل مادة نظام المعلومات التخطيطى .

ويتمثل ذلك فى عدة بنود منها : جدول النشاطات التخطيطية ، والتحليلات التى يتم إعدادها ، والأدوار التنظيمية للمشاركين ، والاجتماعات والمراجعات التى يتم القيام بها .

---

(1) William R. King, How Effective is Your Information System Planning? Long Range Planning, Vol. 21, No 5, 1988, P.1.3/111.

٥ – مخرجات نظام المعلومات التخطيطى : يمثل نظام المعلومات التخطيطى المستند الذى يصف الاختبارات التى تمت أثناء العملية التخطيطية ، ويمثل مخرجات أولية لنظام المعلومات التخطيطى ، وإن كان هذا العنصر لايمثل المستند المسمى "بالخطة" ، ولكنه يمثل محتويات ذلك المستند ، والأدوار والاستراتيجيات التى وقع عليها لاختيار نظام المعلومات فى عمليات "نظام المعلومات التخطيطى" ، وعموما يمكن عرض تلك المخرجات فيما يلى :

– **رسالة نظام المعلومات :** الأدوار التى يمكن ان تلعبها المعلومات فى المنظمة .

– **أهداف نظام المعلومات :** وهى الأهداف التى ينبغى البحث عنها والتى تستخدم مورد المعلومات .

– **سياسات نظام المعلومات :** وهى القواعد العامة التى سيتم استخدامها للمعاونة فى تطوير نظام المعلومات .

– **استراتيجية نظام المعلومات :** والمتمثلة فى التوجه العام والتى يمكن أن يتجه إليه تطوير نظام المعلومات .

– **برامج تطوير نظام المعلومات :** الخاصة باستهلاك المورد والتى يمكن أن تخدم تحقيق استراتيجية نظام المعلومات .

– **تصميم نظام المعلومات :** من خلال إجراءات التطوير والقواعد الخاصة ،والتى تساعد فى نشاطات تطوير نظام المعلومات .

٦– أداء المنظمة : نقصد به الأداء الشامل للمنظمة ، حيث من المعروف أن قيمة وأهمية نظام المعلومات التخطيطى تتحدد أساسا بمدلول تأثيره على أداء المنظمة .

جـ– إعداد دليل التخطيط :

ما إن يحدد المديرون ماذا يريدون من نظام التخطيط ، حتى يجب التفكير فى التفاصيل ، وهو مايطلق عليه الإعداد للتخطيط ، أو دليل التخطيط ، وفى حالة الشركات الصغيرة يمكن الإعداد للتخطيط بنقل الرسائل شفويا ، وفى حالة الشركات الصغيرة يمكن الإعداد للتخطيط بنقل الرسائل شفويا إلى المديرين ، ولكن فى الشركات الكبيرة يفضل أن تكون الخطة مكتوبة .

إن إصدار دليل للتخطيط[1] يعد نهاية لعدة خطوات فى مرحلة الإعداد بتقييم للتخطيط الحالى فى المنظمة ، وتحديد ما إذا كان من الضرورى إدخال تعديلات عليه، وإذا كانت الإجابة "نعم" فعندئذ يتعين على المديرين إعداد دليل للتخطيط يوضح الخطوط المرشدة الرئيسية للتخطيط المزمع فى المنظمة ، ويجب على المدير العام أن يعبر عن قناعته بضرورة وأهمية التخطيط المنهجى.

ويوضح دليل التخطيط البيانات المطلوبة لإعداد الخطة (الأرباح ، المبيعات ، والشريحة التسويقية ، والتمويل ، والمنتجات ، ورأس المال المطلوب ، والعمالة ، والبحوث والتطوير ..إلخ).

وقد يشمل دليل التخطيط معلومات عن الطريقة التى تنظر بها الإدارة العليا إلى التخطيط بما فيها التخطيط الاستراتيجى ، ورسالة الشركة وفلسفتها ، والقضايا موضع اهتمام الإدارة العليا وتقييم أولى للبيئة ، والاستراتيجيات والسياسات التى تريد الإدارة العليا أن تشغل فكر أولئك المشتغلين بعملية التخطيط ونقد وتحليل النتائج الماضية وشرح أساليب التنبؤ التى تهم الإدارة وشرح مختلف مراحل عملية التخطيط .

وعند إعداد مثل هذا الدليل فإنه يوضح ماهو متوقع من الأفراد المشتغلين بالتخطيط، وإيجاد لغة مشتركة بينهم ، ووضع معايير للحكم على مدى جودة التخطيط .

إن إعداد دليل جيد للتخطيط قد يدفع المديرين إلى التفكير الابتكارى ، إذ ليس من السهل صرف المديرين عن المشكلات اليومية ، كما يمكن أن يكون دليل التخطيط أداة لتعليم المديرين كافة الجوانب الهامة لعملية التخطيط.

هذا وتختلف أدلة التخطيط من حيث الحجم والمحتوى ، فقد تبلغ مائتى صفحة أو بضع صفحات فقط، وبالنسبة لبيانات المالية المطلوبة فإنها تطلب فى شكل نموذجى لتسهيل المقارنات.

ويجب أن يتضمن دليل التخطيط مايفيد التأييد القوى من المدير العام ، ويعد ذلك أمرا ضروريا ، حيث ان نظام التخطيط يقدم عناصر جديدة فى المنظمة ما لم يعرف الافراد المطلوب ، وإن الإدارة العليا ستساند ذلك فإن العاملين سيأخذون موقف اللامبالاة . كما يجب أن يشتمل الدليل على المصطلحات الرئيسية المستخدمة فى التخطيط والتعريف بها ، حيث ان هذه المصطلحات لم يتم توحيدها بعد مثل : استراتيجية ، وأهداف ، وموازنة ، وتنبؤ ... إلخ ، وذلك لتجنب الجدل الذى يثور عند مناقشة التعريفات ، ويجب توقع مثل هذا الجدل ، فمن الإسهل الجدل بشأن المصطلحات بدلا من تطوير الخطط ، وفيما يلى قائمة بمحتويات التخطيط .

---

(١) د. محمد رشاد الحملاوى ، التخطيط الاستراتيجى ، القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٩١ ، ص ٥٩ / ٦٢.

جدول (٢)

يبين قائمة بمحتويات دليل التخطيط

<table>
<tr><td colspan="2">

١- خلفية أساسية :

- فلسفة المنظمة الخاصة بالتخطيط بما فيه التخطيط الاستراتيجى
- تاريخ الأخذ بالتخطيط فى المنظمة .
- وظيفة ودور إدراة التخطيط .

</td></tr>
<tr><td colspan="2">

٢- تعليمات بشأن التخطيط للإدارات :

</td></tr>
<tr><td>

- التغيرات بالمقارنة بالعام الماضى
- الافتراضات التخطيطية .
- ملخص الخطة الاجمالية .
- الموقف الاستراتيجى الحالى .

</td><td>

- أوجه القوة والضعف .
- الأهداف الرئيسية .
- وصف الاستراتيجيات .
- الجداول المالية .
- القرارات الرئيسية المطلوبة من الإدارة العليا لتنفيذ الخطط .

</td></tr>
<tr><td colspan="2">

٣- بيئة التخطيط خاصة التخطيط الاستراتيجى .

٤- افتراضات التخطيط .

٥- قائمة بالمصطلحات .

</td></tr>
</table>

وعند إعداد دليل الخطة يؤخذ فى الاعتبار ضرورة أن يعى كافة الأفراد ماذا يجرى فى الشركة ، ويجب إنهاء الصراعات أو التقليل من حدتها ، والأخذ فى الاعتبار مصالح العاملين .

د - الطرق المستخدمة فى تحديد الأهداف :

يمثل تخطيط الهدف أسلوبا مبسطا يتم بموجبه تفادى صعوبة تناول الأفكار العظيمة من الناحية العملية .

كما يوجد بعض الطرق للتخطيط التشغيلى ، ومنها تحليل السلاسل الزمنية، وهو من الأساليب التى تمثل مساعدات لاتخاذ القرارات ، حيث تقدم للمديرين إجراءات لإعداد البيانات والحكم والتقدير .

ونجد أن القيمة الحقيقية لهذه الأساليب[1] مثل تحليل المسار الحرج الذى يشجع المديرين على إمكانية فحص المشكلة ، وتحديد أثر الحلول والنواتج الممكنة ، ويمكن جمع المعلومات من جميع المصادر والتى تكون مرتبطة بالنشاط ، ثم يتم معالجتها معا ، وبهذه الطريقة يمكن ربط المشروع والعاملين معا ، تدفق من المعلومات ، والتى يمكن أن تودى إلى تخطيط أفضل ، ولاينبغى أن يتم حفظ الخطط التشغيلية فى مكتب المدير، ولكن يجب ان تعرض بشكل واضح على حوائط المكتب أو الورشة ، ويتم تحديثها باستمرار ، وبهذه الطريقة تزداد دقةالمشرفين والعاملين فى الخطط وفى علاقتها مع العمل الفعلى فى الموقع .

هذا ، ويوجد عدة طرق تستخدمها المنظمة لتحديد الأهداف وهى[2] :

١- الاعتماد على الأداء الماضى : حيث تقوم المنظمة بدراسة الأداء الماضى ، وافتراض أن الاتجاهات الماضية سوف تستمر فى المستقبل ، ولكن تحديد الأهداف على هذا النحو يعد تبسيطا للأمور إلى حد كبير .

٢- تعديل الاتجاهات فى ضوء قوى المستقبل : يتم بمقتضى هذه الطريقة تقدير استقرائى مستقبلى للأداء الماضى ، ويعدل خط الاتجاه فى ضوء القوى التى يمكن أن تغيره ، ومن أمثلة هذه القوى :

- تنبؤات المبيعات فى الصناعة .
- التنبؤات القطاعية للسوق .
- الفرص التسويقية الجديدة .
- التهديدات من جانب المنافسين .
- التشريعات الحكومية .
- تقادم المنتجات .
- موارد المنظمة .
- تطوير المنتجات الجديدة .
- إنتاجية العاملين .

٣- اتجاه الصناعة والحصة السوقية : يمكن للمنظمة أن تعد تنبؤات على الاتجاهات فى الصناعة ، وتحدد النصيب الذى ترغب فى الحصول عليه .

٤- استغلال الموارد : يتم ذلك من خلال تحديد الموارد المتاحة للمنظمة ، وتحديد الاستغلال المناسب لها ، حيث يمكن حساب طاقة المصنع عند مستوى معين ، وكلما زادت

---

(1) Derek Torrington , Jane Weightman and Kirsty Johns , Effective Management: People and Organization , New York : Prentice - Hall, 1989 , pp. 100- 101

(٢) محمد رشاد الحملاوى ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٣٧ -١٤٠.

نسبة الانتفاع بالطاقة كلما انخفضت تكلفة إنتاج الوحدة ، ولاشك أن استخدام طاقة المصنع بالكامل يتطلب الموازنة بين الموارد الأخرى مثل : الصيانة ، والعاملين ، والإعلان ، والترويج والتدفقات النقدية ، واذا كانت المبيعات المتوقعة تفوق طاقة المصنع يتم عندئذ دراسة قرارالتوسع .

٥ – **التفاوض** : تحدد الأهداف فى المنظمات الكبرى التى تتبع اللامركزية لمختلف الإدارات كنتيجة للتفاوض بين الإدارة العليا ومديرى الإدارات ، وعندما يتم التوصل إلى اتفاق بشان الأهداف يمكن عندئذ إعداد الخطط اللازمة لتنفيذها .

٦– **إنفراد الإدارة العليا بتحديد الأهداف** : مثلاً قد يحدد المدير العام هدف زيادة المبيعات بنسبة ١٥ ٪ ، وليس هناك خطأ فى ذلك ، حيث إن المدير العام يعرف ماهو ممكن فى الصناعة ، ولكن من المفضل إن يستطيع تحديد هذا الهدف تحديداً أعمق ، كما أنه ليس من المفضل الإعلان عن هذا الهدف الذى تم إملاؤه من أعلى سيستمر لفترة طويلة ، فالظروف المتغيرة مدعاة لتغيير الأهداف .

٧– **استخدام نتائج تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات** : حيث سيؤدى هذا التحليل إلى الكشف عن استراتيجيات وأهداف بديلة يمكن الاختيار من بينها .

٨– **الاستفادة من الاستراتيجيات** : إن عملية التخطيط قد تبدأ بالاستراتيجيات ، فما إن يتم تحديد استراتيجيات مقبولة فإنه من السهل تحديد الأهداف التى سوف يتم تنفيذها إذا ماطبقت الاستراتيجيات على النحو السليم .

٩– **استخدام أدوات تحليلية فى صياغة الأهداف** : وتكون الدراسة التفصيلية للبيانات والمعلومات المتاحة أساساً لصياغة الأهداف ، فمثلاً بالنسبة لأهداف المبيعات يمكن تحليل توقعات رجال البيع أو استخدام الحاسبات وطرق الإحصاء المتقدمة .

هـ – الخطوات والنشاطات التخطيطية :

التخطيط عملية معقدة وشاملة تتضمن سلسلة من المراحل المتداخلة ، والإطار الآتى يبدأ بتحديد الأهداف والأغراض ، ثم توصيف الموقف الحالى ، والتنبؤ بالمساعدات والعوائق لتحقيق الأهداف والأغراض ، وتطوير الموازنات ، وتحقيق الخطط والرقابة على الخطط[1].

---

(1) Andrew J Dubrin , op . cit . pp, 68-172

١– تحديد الأهداف : من المهم أن نبدأ بهذه الخطوة فى التخطيط ، وذلك بتحديد الأهداف والتعرف على الأغراض . ويمكن فى هذا المقام التمييز بين الأهداف السليمة والاهداف السقيمة من خلال المواصفات الآتية[١] :

الأهداف السليمة	الأهداف السقيمة
١– قابلة القياس .	– غير قابلة للقياس .
٢– كمية .	– وصفية .
٣– محددة .	– عامة .
٤– ترتكز على النتائج .	– ترتكز على النشاط .
٥– فردية .	– على الشيوع .
٦– واقعية .	– متفائلة أو متشائمة أو طموحة .
٧– محددة الوقت .	– غير محددة الوقت .

٢– التعرف على الموقف الحالى : يعتمد الاهتمام بالتخطيط أساسا على الموقف الحالى ، والمتمثل فى الانخفاض فى رقم المبيعات الحالية مثلا ، ووفقا لنظرية التخطيط فان التعرف على الموقف الحالى يتضمن قياس درجة النجاح ودراسة الامكانات الداخلية والتهديدات الخارجية ، والنجاح هنا يعنى أن حجم المبيعات من المنتجات الجديدة يساوى أو يزيد عن الانخفاض فى حجم المبيعات من المنتجات القائمة ، وتشير الامكانات الداخلية الى نقاط القوة والضعف للمنظمة أو للوحدة التنظيمية المعنية بالتخطيط، وتتضمن التهديدات الخارجية والفرص المنافسة وظروف المنظمة وولاء العميل ، وقرارات الحكومة .

٣– التنبؤ بالمساعدات وبالعوائق الخاصة بالأهداف والأغراض : حيث ينبغى على المدير التنبؤ بالعوامل الداخلية والخارجية التى تدفع أو تعيق تحقيق الأهداف المرغوبة .

ونظرا لأن التنبؤ الدقيق بالمستقبل عملية معقدة وتثير الكثير من الصعاب والمشاكل ، فان من المفيد عمليا التنبؤ بكل التفاصيل المتعلقة ببيئة العمل فى المستقبل ، ولذا ينبغى أن يقتصر التنبؤ على الجوانب الهامة ذات التأثير الحيوى ، فيمكن على سبيل المثال أن يشمل :

– ماهى احتمالات التوسع فى الأسواق بالنسبة لأنواع المنتجات/ الخدمات التى تنتجها المنظمة ؟

---

(١) د. محمد سويلم ، إدارة المصارف التقليدية وللصارف الإسلامية ، مرجع سبق ذكره ، ص ٩١.

- ماهى كمية المبيعات المتوقعة ؟

- ماهى الاتجاهات الخاصة بالأسعار ؟

- ماهى التطورات الفنية والتكنولوجية المحتملة ؟

- ماهى الاتجاهات الخاصة بالأجور وعناصر التكاليف الأخرى ؟

- ماهى التغيرات المنتظرة فى السياسات المالية والنقدية والضريبية على مستوى الدولة؟

- ماهى الاحتمالات الخاصة بأسواق المال ؟

- ماهى احتمالات التوسع فى الصناعة ؟ وماهى الاحتمالات الخاصة بظهور سلع أو خدمات بديلة ؟

- ماهى التغيرات الجوهرية المتوقعة فى الأحوال السياسية والاجتماعية العامة ؟

- ماهى الخطط المحتملة للمنافسين ؟

كذلك فان الصعاب التى تكتنف عملية التنبؤ بالمستقبل تجعل معظم المنظمات التى تهتم بالتخطيط الطويل الأجل لاتحاول التعمق كثيرا فى المستقبل البعيد ، فقد اتضح من دراسة أجريت فى أواخر عام ١٩٧٣ فى حوالى ٤٠٠ منظمة أعمال أمريكية أن ٨٦٪ من هذه المنظمات تتراوح الخطط طويلة الأجل فيها مابين ٣ - ٥ سنوات ، وأن ١٪ من هذه المنظمات هى التى تخطط لمدة أكثر من ١٠ سنوات ، وأن ١٣٪ من هذه المنظمات لاتخطط للأجل الطويل بالمرة .

٤- إعداد خطط تنفيذية لتحقيق الأهداف والأغراض : تمثل الأهداف والأغراض تفكيراً مملوءاً بالرغبات والآمال ، وذلك لحين إعداد خطط تنفيذية (ذات خطوات محددة) لتحقيقها ، وعادة مايكون هناك خطط تنفيذية بديلة لتحقيق نفس الأهداف والأغراض .

٥ - إعداد الموازنات : يتطلب التخطيط خططا تنفيذية تحتاج إلى تمويل لتنفيذها وتحقيقها .

٦- تنفيذ الخطط : حيث من عيوب القائمين بالتخطيط إعداد الخطط ثم هجرها بعد ذلك من أجل إدارة النشاط وفقا لما تم التعود عليه .

٧ - الرقابة على الخطط : قد تنتهى الخطط بعدم تحقيقها لأن الأمور لاتسير كما هو مخطط لها ، ونجد أن عرض العملية الرقابية هو قياس التقدم نحو تحقيق الهدف واتخاذ الإجراءات

التصحيحية لو كان هناك انحراف ، وقد يكون الانحراف موجبا ، وقد يكون سالبا ، ولو كان الانحراف سالباً ، فقد يتطلب الأمر اتخاذ الإجراءات التصحيحية الآتية : -

- زيادة موازنة الإعلان .

- العمل بشكل قريب جدا مع المتصلين بالسوق والعملاء .

- تقليل الأهداف البيعية الأصلية بعد أن أصبحت الأهداف السابقة غير واقعية وفى حالة الانحراف الموجب تكون الإجراءات التصحيحية على النحو الآتى : -

- زيادة حجم التعامل مع الموردين والدائنين .

- زيادة موازنة الإعلان على أساس الاتجاه الجديد .

- زيادة أرقام المبيعات المتوقعة .

أما الملاحظة الواردة على الجانب الأيمن من الشكل الأخير فهى تحقق خطط أفضل ، وذلك بعد تجربة تنفيذ الخطط السابقة ، مثال ذلك عند وجود موازنة أعلى جدا أو أقل جدا فى المحاولة الأولى لتنفيذ الخطة ، فيقوم المدير بالتصحيحات اللازمة بعد ذلك .

و- أنواع الخطط المستخدمة :

يمكن تقسيم الخطط المستخدمة وفقا لعدد من الأسس ، ومنها مايلى : -

١- أنواع الخطط حسب الآجال المختلفة : قد تعد بعض الخطط لأجال قصيرة بينما تستمر الأخرى لعقود مستقبلية .

ويمكن تقسيم الخطط حسب هذا الأساس إلى : -

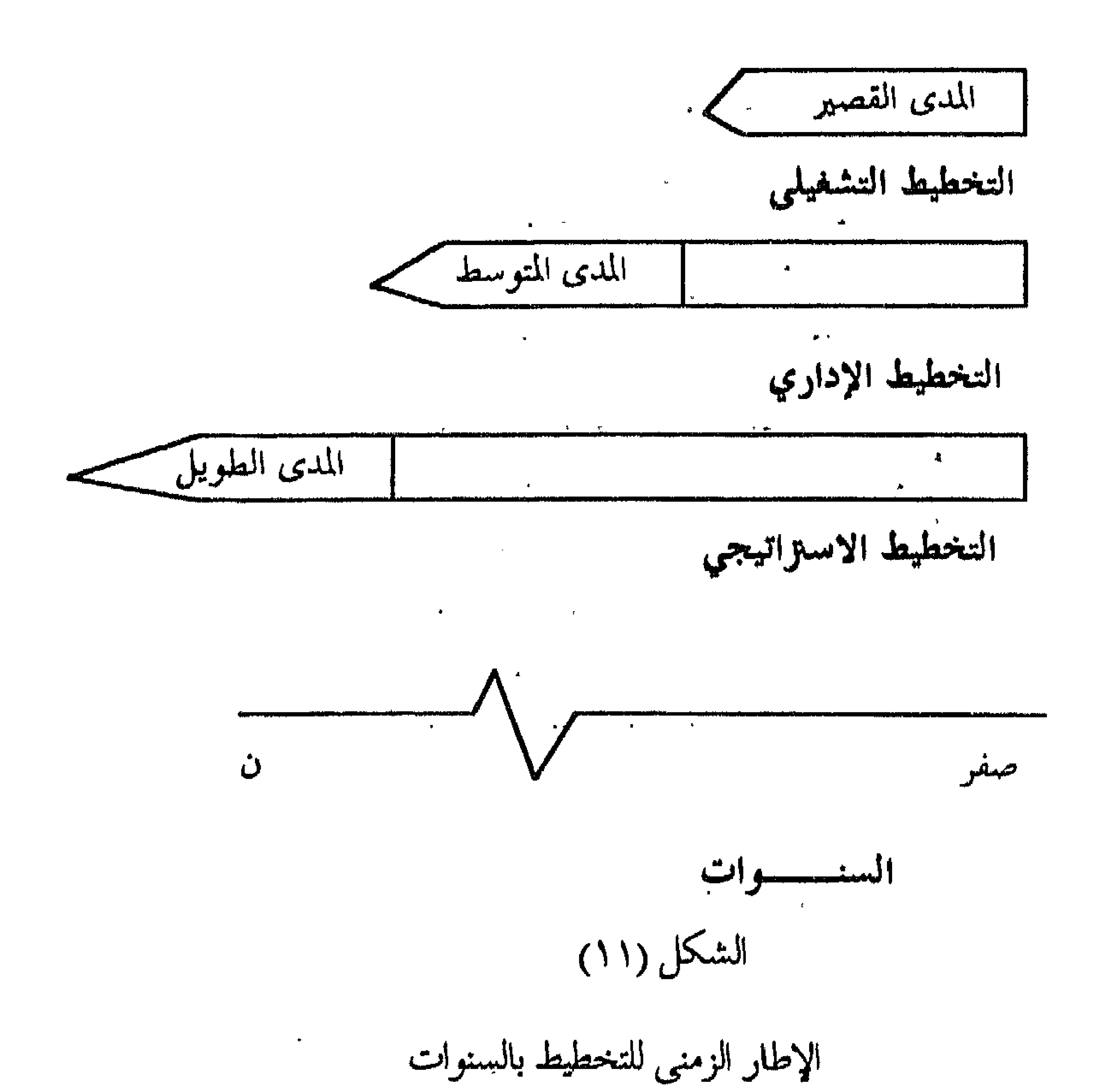
١/١ - خطة قصيرة المدى : تغطى مدة أقل من سنة أو سنة على الأكثر .

٢/١ - خطة متوسطة المدى : تغطى مدة من سنة إلى خمس سنوات .

٣/١ - خطة طويلة المدى : تغطى فترة خمس سنوات أو أكثر .

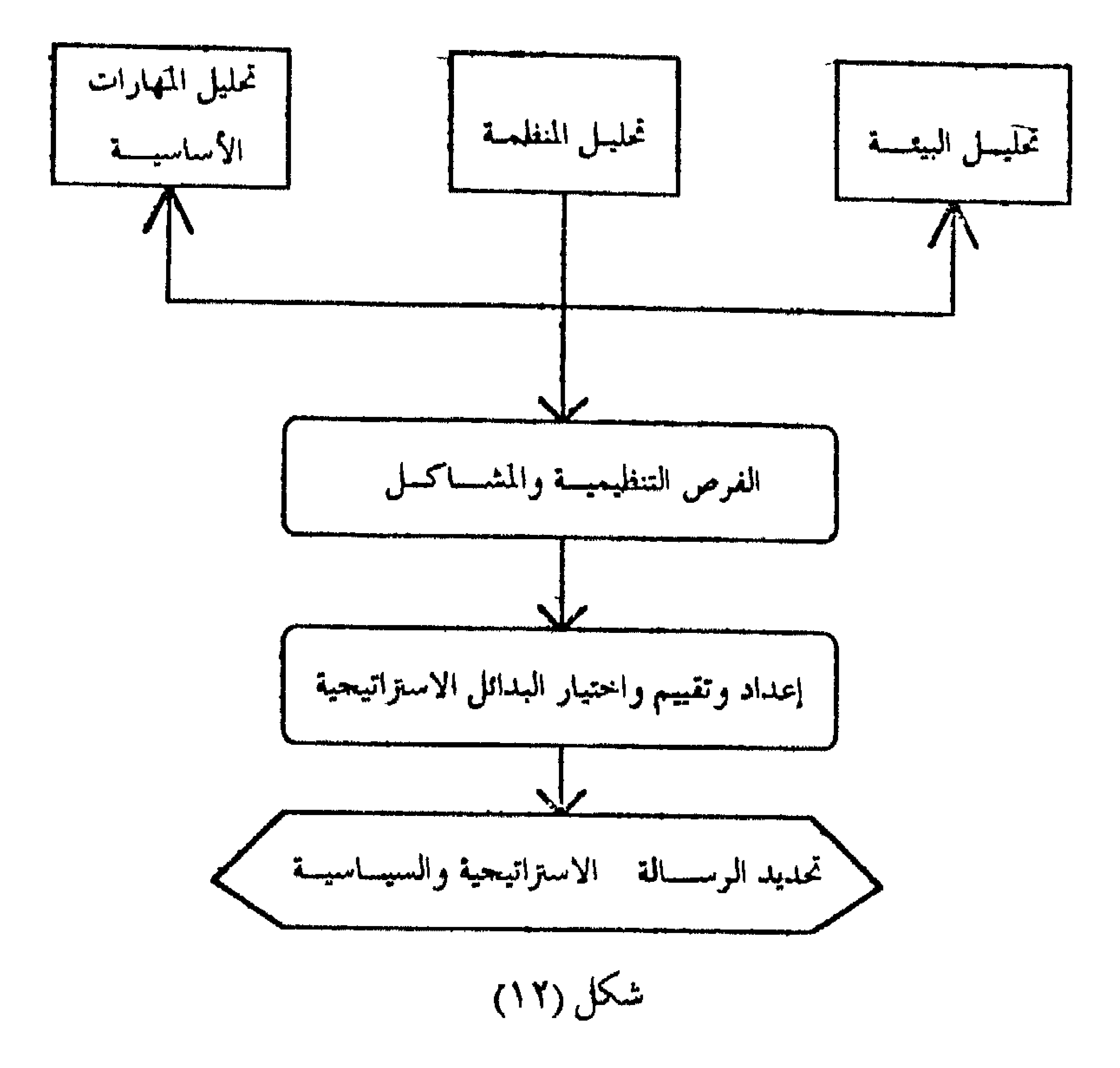
٢ – أنواع الخطط حسب المستوى الإدارى :

يوضح شكل (١١) أنواع الخطط وفقاً للمستوى الإدارى :



الشكل (١١)

الإطار الزمنى للتخطيط بالسنوات



شكل (١٢)

عملية التخطيط الاستراتيجي

وسوف نشير فيما يلى إلى كل نوع من أنواع التخطيط وفقا لهذا الأساس(1):

١ - التخطيط الاستراتيجي : قد يسمى بتخطيط الإدارة العليا ، ويتضمن إعداد أهداف شاملة للمنظمة ويكون معنياً بحل المشاكل طويلة الأجل والمرتبطة بالمؤشرات الخارجية والبيئية ، وذلك بالإجابة على التساؤلات الآتية :

ماهو النشاط الذى نعمل به حالياً ؟ وماهو النشاط الذى ينبغى أن نمارسه ؟ وأين سنكون فى ١٠ سنوات لو استمررنا نعمل مانؤديه حاليا ؟

وللإجابة على هذه التساؤلات يكون أمام الإدارة أربعة بدائل هى :

- التوسع فى النشاط القائم ، أو التنوع بالدخول فى نشاط آخر ، أوتصفية الأصول القائمة ، أواتباع استراتيجية الانتظار ثم القرار .

(1) Jerry Kindard , OP . Cit , P1

- التوسع فى النشاط القائم ، أو التنـوع بالدخول فى نشاط آخر ، أوتصفية الأصول القائمة ، أواتباع استراتيجية الانتظار ثم القرار .

ويوضح شكل (١٢) عملية التخطيط الاستراتيجى :

٢- التخطيط الادارى : حيث يركز على الوظائف الأساسية للمنظمة (الإنتاج ، والتسويق ، والتمويل ، والبحوث والتطوير ، والأفراد...) ولذا يقوم به مستوى الادارة الوسطى.

٣- التخطيط التكتيكى : وهو يعنى بكفاءة استخدام الموارد يوماً بيوم ، والمدير الذى يستخدمه يعمل على أساس موازنة تشغيل سنوية ، تترجم الى موازنات أقل ، كما يهتم باختيار وسائل تحقيق الأهداف الموضوعة .

ويلخص الجدول الآتى الفروق بين الأنواع الثلاثة السابقة .

جدول (٣)

الفروق بين أنواع التخطيط حسب المستوى الادارى

نوع التخطيط	المستوى الإدارى	طبيعة التخطيط
الاستراتيجى	الإدارة العليا	يتضمن إعداد أهداف شاملة للمنظمة مع الأخذ فى الاعتبار العوامل الخارجية والبيئية التي تؤثر علي الأداء لآجال طويله.
الإدارى والوحدات الوظيفية	الإدارة الوسطى	تركز على السياسات التى تحكم نشاطات الوظائف الرئيسية الأساسية للمنظمة (الإنتاج/ التمويل/ التسويق/ الأفراد ...إلخ)
التكتيكي والإدارة الإشرافية	الإدارة الدنيا	التخطيط موجه في هذا المستوى
نحو تحقيق أهداف الموازنات الموضوعة		الأقسام فى ظل محددات

ز - المهارات الادارية اللازمة للتخطيط الفعال :

تتمثل المهارات الأساسية اللازمة للتخطيط الفعال فيما يلى(١) :

(١) Carl R. Andreson , Management , Boston and Bacon Inc , 1988, p20.

٢ - مهارة اتخاذ القرارات .

٣- مهارة التعامل مع الأفراد .

ونجد أن تحديد الأهداف مرتبط تماماً بالتخطيط ، حيث ينبغى تحديد الهدف لتحديد المرغوب تحقيقه ، وماذا تسعى الخطة لتحقيقه ، وعادة ما يشتمل التخطيط على تحديد الأهداف ليس فقط للمنظمة ككل ، ولكن للوحدات التنظيمية أيضا ، فالأهداف يجب تحديدها للأفراد العاملين فى كل وحدة تنظيمية.

كما نجد أن اتخاذ القرارات ضرورى للتخطيط الفعال ، حيث إن تعريف المشكلة التخطيطية ، واختيار الخطط البديلة ، ووضع معايير لقياس مدى تحقيق الخطط تعتبر جميعاً ذات أهمية قصوى .

كما أن مهارات التعامل مع الأفراد ضرورية لفهم الأهداف التنظيمية ، وذلك للمحافظة على علاقات مناسبة بين الأهداف وتنفيذ الخطط ، ولاشك أن السماح لجميع المديرين والعاملين بالمشاركة فى العملية التخطيطية عادة ماتستخدم لزيادة القبول للخطة ، ولتعظيم احتمالية تحقيقها كما كان متصوراً عند وضعها .

حـ- مسئولية التحضير لإعداد الموازنات التخطيطية :

عادة ما يتولى إعداد الموازنات التخطيطية لجنة مكونة من المديرين الذين تتأثر أعمالهم بها على اعتبار أن ذلك ضرورى للتنسيق بين الإدارات المختلفة ، ويتم إعداد التقديرات فى المستويات القريبة من التنفيذ ، بينما تكون المصادقة على هذه التقديرات فى المستويات الإدارية صاحبة القرار ، وكثيراً ماتتركز الناحية الآلية للموازنات التخطيطية فى المراقب المالى "إدارة الموازنة" ، الذى يقوم بإعطاء التعليمات المتعلقة بالناحية الميكانيكية فى إعداد الموازنات التخطيطية (مثل النماذج المطلوبة وكيفية استيفائها) ، وهو يقوم بتجميع هذه الأرقام والتحقق من العمليات الحسابية فى ضوء قرارات اللجنة .

وهناك عدة اعتبارات يجب مراعاتها عند تحضير الموازنات التخطيطية :

١- أن تكون الموازنات بمثابة أهداف نموذجية لقياس الأداء الفعلى ومرشداً للمديرين والأداء المقبول .

٢- يجب اتباع مبدأ اللامركزية في تحضير الموازنات ، أي : أن تقوم كل إدارة رئيسية في المنظمة بتحضير موازناتها حتى تكون مسئولة عن تحقيقها ، (على أن إقرار الموازنات نهائياً يكون من سلطة المستويات العليا) .

٣- يجب توحيد المفاهيم المختلفة في الموازنات سواء فيما يتعلق بطرق المحاسبة أو بتفسير بنودها.

٤- أن تكون الموازنات أداة تساعد الإداريين وليست سيفاً حاداً على رقابهم . ونود أن نضيف أنه من أهم مبادىء الموازنة اعتبار السنة زمناً للموازنة ، حيث قال الله تعالى : ﴿**إن عدة الشهور عند الله اثنا عشر شهراً في كتاب الله**﴾.

وقد اتفق على اعتبار السنة زمناً للموازنة ، فلا تعد إلا عندما يحول الحول ، وذلك لعدة أسباب منها : -

١- أن فترة السنة تستوعب التغيرات الموسمية ومايتبعها من تحقق الإيرادات في فترة والإنفاق على الإنتاج في فترة أخرى ، والسنة تستوعب الإيراد والمصروف وتحقق النتائج العالية للعملية الإنتاجية التي تستمر فترة من الزمن لايتحقق النماء إلا بمرورها .

كما تقوم الموازنة على مبدأ العمومية في الموارد المالية ، أي : شيوع الموارد والنفقات فترفض من ناحية مبدأ تخصيص إيراد معين .

هذا ولتحسين الفاعلية التخطيطية ينبغي اتباع الخطوات الآتية(1):

١ - أن يتم بدء التخطيط واستمراريته بعد ذلك بواسطة الإدارة العليا .

٢- ينبغي على الإدراة أن تعترف بمحددات وغموض التخطيط .

٣- يجب على المديرين أن يكونوا على اتصال بمختلف المستويات في المنطمة.

٤- ينبغي على الإدارة المشاركة في التخطيط بحماس .

---

(1) David D. Van Fleet, Contemporary Management, New Jersey : Houghaton Mifflin Co, 1988, P 139.

٥- ينبغى أن يعمل المديرون على التكامل الجيد ين الخطط الطويلة والمتوسطة والقصيرة الأجل .

٦- ينبغى على المديرين اعداد خطط للطوارىء .

ثانيا : مقاييس تقييم العملية التخطيطية فى البنوك الإسلامية :

١- العمل على توفير الدراسات التى تكشف عن المستوى المعيشى اللائق ، والذى يختلف باختلاف الزمان والمكان ، حيث تلتزم الدولة الإسلامية - ممثلة فى مؤسساتها الحاكمة -بما فيها المصرف الإسلامي- بتوفيره لكل مواطن فيها ، بغرض قياس مستوى الضروريات وهو الحد الأدنى ، حيث يوجد حاجات أصيلة للفرد لم يتم إشباعها بالصورة المناسبة ، والحاجيات وهو الحد المتوسط أو مستوى الكفاية أى : وصول الفرد فى إشباع حاجاته إلى مستوى معقول ومناسب بحيث يمكن له الحياة بيسر ، والتحسينات وهو الحد الأعلى أو مستوى الرفاهة ، ويمكن فى هذا المجال استخدام المؤشرات الآتية :

١/١ نسبة $\dfrac{\text{المشروعات والاستثمارات التى تحقق الضرورات}}{\text{إجمالى المشروعات والاستثمارات المنفذة}}$

١/٢ - نسبة $\dfrac{\text{المشروعات والاستثمارات التى تحقق الحاجيات}}{\text{إجمالى المشروعات والاستثمارات المنفذة}}$

١/٣ - نسبة $\dfrac{\text{المشروعات والاستثمارات التى تحقق التحسينات}}{\text{إجمالى المشروعات والاستثمارات المنفذة}}$

٢- مدى الأخذ بالتخطيط الطويل الأجل - بناء على وجود رسالة محددة للمصرف ، والذى يمثل بالتالى أساسا للتخطيط المتوسط والقصير الأجل .

٣- مدى الأخذ بالوظيفة الرقابية على نحو فعال ، سواء بوجود نظم رقابية داخلية أو بوجودها فى التفكير والممارسة من جانب المديرين والمسئولين .

٤ - مدى وجود نظم للمعلومات الإدارية الأساسية (سواء نظام المعلومات المالية، أو نظام المعلومات التسويقية ، أو نظام معلومات القوى العاملة ، أو نظام معلومات العمليات ....إلخ) ، ويمكن تقسيم ذلك من خلال المؤشر الآتى :

نسبة = نظم المعلومات القائمة بالمصرف . / مجموع نظم المعلومات الأساسية الواجب توافرها .

٥ - مدى وجود دليل للتخطيط ومحتويات ذلك الدليل من البيانات .

٦ - تحديد أهم الطرق المستخدمة لوضع الأهداف ، وتقاس بالمؤشر الآتى :

نسبة = الطرق المستخدمة لتحديد الأهداف فى المصرف . / إجمالى الطرق الواجب استخدامها .

٧ - تقييم الخطوات التخطيطية ، من خلال المؤشر التالى :

نسبة = الخطوات والنشاطات التخطيطية المستخدمة . / مجموع الخطوات الواجب استخدامها .

٨- مدى توافر المواصفات السليمة فى الأهداف الموضوعة ، ويتم تقييم ذلك من خلال مؤشر :

نسبة = المواصفات الموجودة بالأهداف الموضوعة. / إجمالى مواصفات الأهداف السليمة .

٩ - أنواع الخطط المستخدمة ، ويتم تقييم ذلك من خلال المؤشرين الآتيين :

الخطط المستخدمة وفقاً للآجال .

٩/١ نسبة ـــــــــــــــــــــــــــــــــــ

مجموع الخطط الواجب توافرها حسب الآجال.

الخطط المستخدمة حسب المستوى الإدارى.

٩/٢ نسبة ـــــــــــــــــــــــــــــــــــ

جميع الخطط الواجب توافرها وفقا للمستوى الادارى .

١٠- تقييم المهارات التخطيطية من خلال مؤشر

عدد المهارات التخطيطية المتوفرة بالمصرف .

نسبة ـــــــــــــــــــــــــــــــــــ

إجمالى المهارات الواجب توافرها .

١١- تقييم الأهداف الموضوعة من خلال مايلى :

الأهداف الوصفية

١١/١ - نسبة ـــــــــــــــــــــــــــــــــــ

مجموع الأهداف (الوصفية ، والكمية)

الأهداف الكمية

١١/٢ - نسبة ـــــــــــــــــــــــــــــــــــ

مجموع الأهداف (الكمية والوصفية)

١٢- مدى دراسة الفرص ، والتهديدات فى البيئة الخارجية عند وضع الخطة .

١٣- مدى دراسة نقاط القوة ، والضعف داخل البنك قبل وضع الخطة .

١٤- مدى الأسهام فى تنمية الوعى الادخارى ، ويقاس بمؤشر التغير فى عدد الحسابات الادخارية (زيادة أو نقصانا) .

١٥ - تشجيع الاستثمار ، ويقاس بالمؤشرين الآتيين :

الاستثمارات القصيرة الأجل.
١/١٥ نسبة ――――――――――
إجمالى التوظيف.

الاستثمارات الطويلة الأجل .
٢/١٥ نسبة ――――――――――
إجمالى التوظيف .

١٦ – مدى تحقيق الأهداف من جانب المصرف الإسلامى للفئات المختلفة ، ويقيم بالمؤشر الآتى :

عدد الأهداف المحققة .
نسبة ――――――――――
مجموع الأهداف الواجب تحقيقها للفئات المختلفة.

النتائج والتوصيات

أولاً : النتائج :

ا- النتائج المرتبطة بالعملية التخطيطية عامة :

١- تتمثل مسئوليات المصارف الإسلامية فى : المسئولية العقائدية والسلوكية ، والمسئولية المالية والاقتصادية ، والمسئولية الاجتماعية ، وأخيراً مسئولية الداعية الإسلامية .

٢- الهدف النهائى للكافر هو الدنيا ، بينما الهدف النهائى للمسلم هو الآخرة ، ولذا فاستراتيجية المسلم أكثر عمقاً وبعداً .

٣- تمثل الأهداف الاستراتيجية - والتى تمثل أساساً للأهداف المتوسطة والقصيرة الأجل فى :

- مسايرة المعاملات المصرفية لأحكام الشريعة الإسلامية .
- تنمية وتثبيت القيم العقائدية والخلق الحسن والسلوك السوى .
- تنمية الوعى الادخارى وتشجيع الاستثمار وعدم الاكتناز .
- تحقيق الأهداف لمختلف الفئات .
- توفير رءوس الأموال اللازمة لمنظمات الأعمال .
- إيجاد التنسيق والتعاون والتكامل بين الوحدات الاقتصادية التى تسيرعلى أحكام الشريعة الإسلامية .
- المساعدة فى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية لشعوب الأمة الإسلامية .

ب - النتائج المرتبطة بالعملية التخطيطية من منظور المصرف الإسلامى :

١- يمثل التخطيط أهم مكونات العملية الإدارية .

٢- الخطة ليست المنتج النهائى للعملية التخطيطية ، ولكنها " تقرير فترى " .

٣- جاء التخطيط متأخراً بالنسبة للبنوك ، لأن البنوك نجحت فى الماضى فى ممارسة نشاطها وتحقيق أرباح مرضية دون الحاجة إلى القيام بالتخطيط .

٤- تتمثل عملية التخطيط فى المنظمة فى : فحص ودراسة البيئة الخارجية ، وتحديد نقاط القوة والضعف داخل المنظمة ، ثم فى النهاية إعداد خطة المنظمة .

٥- بقدر تحليل الإدارة لنقاط الضعف والفرص والتهديدات ونقاط القوة ، وهو مايعرف بتحليل ال Wots - UP بقدر نجاحها فى وضع الخطة .

٦- التخطيط هو محاولة لإدارة المستقبل .

٧- الأهداف حسب المستويات الإدارية تتمثل فى : الرسالة ، وأهداف الإدارة العليا، وأهداف الإدارة الوسطى ، وأهداف الإدارة الدنيا .

٨- تتمثل الأهداف حسب المجال الوظيفى فى : أهداف التسويق ، وأهداف العمليات، والأهداف المالية ، وأهداف الموارد الانسانية ، وأهداف البحوث والتطوير ...إلخ .

٩- إن الأهداف حسب الزمن ودرجة العمومية هى الأهداف ذات المدى الأطول والأكثر عمومية ، والأهداف ذات المدى الطويل والأقل عمومية ، والأهداف ذات المدى المتوسط والمعتدل من حيث الخصوصية ، والأهداف ذات المدى القصير والأكثر خصوصية .

١٠- من العوائق التى تعوق تحقيق الفعالية : تحديد أهداف غير مناسبة ، وضع أهداف غير قابلة للتحقيق ، المغالاة فى التأكيد على الأهداف الكمية ، المغالاة فى التأكيد على الأهداف الوصفية ، ومكافأة الأهداف غير الفعالة ، وعدم مكافأة الأهداف الفعالة .

١١- يضع التخطيط أسس الوظائف الإدارية الأخرى .

١٢- يرتبط التخطيط الاستراتيجى بالمنظمة ككل ، ويتم تنفيذه على مستوى المنظمة ككل ، بينما يركز التخطيط التكتيكى على تحقيق أهداف الإدارات الرئيسية فى المنظمة ، ويستهدف التخطيط التشغيلى على أهداف الأقسام الفرعية التابعة للإدارات الرئيسية .

ثانيا : التوصيات :

أ – توصيات العملية التخطيطية فى المصارف الإسلامية :

١- من المداخل المعيارية لتقييم العملية التخطيطية فى البنك الإسلامى مدخل "المبادىء العامة للتخطيط الواجب الأخذ بها فى المجتمع الإسلامى" .

٢- يمثل تحقيق أهداف التنمية الإسلامية فى حفظ الدين والنفس والعقل والنسل والمال أحد المبادىء العامة للتخطيط .

٣- الالتزام بأولويات التنمية فى البدء بالضروريات ثم الحاجيات فالتحسينات أحد مبادىء التخطيط فى المجتمع الإسلامى .

٤- اتباع أيسر السبل وأفضلها لتحقيق الأهداف من حيث السهولة وقلة التكاليف والتضحيات يمثل أحد مبادىء التخطيط فى المجتمع الإسلامى .

٥- التعاون بين الأفراد والدولة فى حدود ماتسمح به إمكانات كل منهما يمثل أحد مبادىء التخطيط فى المجتمع الإسلامى .

٦- يمثل الأخذ بالتخطيط المركزى أو التأشيرى وفقاً للموقف العام أحد المبادىء العامة للتخطيط .

٧- قيام الخطط على أساس النظرة العلمية المستقبلية الطويلة الأجل ، مع تجزئتها إلى خطط متوسطة وقصيرة يمثل واحداً من مبادىء التخطيط .

٨- يمثل توفير الرقابة والمتابعة بأشكالها المختلفة واحداً من المبادىء العامة للتخطيط .

٩- من مدخلات نظام المعلومات التخطيطى مدخلات المعلومات ، ومدخلات الموارد .

١٠- من مخرجات نظام المعلومات التخطيطى : رسالة نظام المعلومات وأهداف نظام المعلومات ، وسياسات نظام المعلومات ، واستراتيجية نظام المعلومات ، وبرامج تطوير نظام المعلومات ، وتعميم نظام المعلومات .

١١ - يشمل دليل التخطيط البيانات المطلوبة لاعداد الخطة (كالأرباح والمبيعات والشريحة التسويقية والتمويل والمنتجات ورأس المال المطلوب والعمالة والبحوث والتطوير ....إلخ) وكذا التخطيط الاستراتيجى ، ورسالة المنظمة وفلسفتها ، وتقييم أولى للبيئة ، ونقد وتحليل النتائج الماضية وشرح مختلف مراحل عملية التخطيط ، ووضع معايير للحكم على مدى جودة التخطيط ، والمصطلحات الأساسية المستخدمة فى التخطيط والتعريف بها .

١٢- من الطرق المستخدمة فى تحديد الأهداف : الاعتماد على الإداء الماضى ، وتعديل الاتجاهات فى ضوء قوى المستقبل ، واتجاه الصناعة والحصة السوقية لاستغلال الموارد، والتفاوض ، وانفراد الإدارة العليا بتحديد الأهداف ، واستخدام نتائج تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات ، والاستفادة من الاستراتيجيات . واستخدام أدوات تحليلية فى صياغة الأهداف .

١٣- من مداخل تقييم العملية التخطيطية مدخل الخطوات والنشاطات التخطيطية ، والمتمثلة فى تحديد الأهداف والأغراض ، والتعرف على الموقف الحالى والتنبؤ بالمساعدات والعوائق الخاصة بالأهداف والأغراض ، وتطوير خطط التصرف لتحقيق الأهداف والأغراض ، وإعداد الموازنات ، وتحقيق الخطط ، والرقابة على الخطط.

١٤- هناك عدة أسس لتقسيم الخطط المستخدمة اما حسب الآجال ، إلى خطط قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى ، أو حسب المستوى الإدارى إلى خطط استراتيجية وادراية وتكتيكية .

١٥- من المهارات الإدارية اللازمة للتخطيط الفعال : مهارة وضع الأهداف ، ومهارة اتخاذ القرارات ، ومهارة التعامل مع الأفراد .

١٦- هناك عدة اعتبارات يجب مراعاتها عند تحضير الموازنات التخطيطية ومنها أن تكون بمثابة أهداف نموذجية لقياس الأداء الفعلى ، واتباع مبدأ اللامركزية ، وتوحيد المفاهيم المختلفة سواء في طريق المحاسبة أو ٪ فى تفسير بنودها ، وأن تكون أداة مساعدة ، وليست سيفاً على رقابهم ، واعتبار السنة زمناً للموازنة ، وان تقوم على مبدأ العمومية فى الموارد المالية .

ب - توصيات المعايير ومقاييس يوصى باستخدامها فى تقييم العملية التخطيطية فى المصارف الإسلامية .

١- من مقاييس تقييم العملية التخطيطية فى البنوك الإسلامية توفير الدراسات التى تكشف عن المستوى المعيشى اللائق ثم استخدام مؤشرات :

$$\frac{\text{المشروعات والاستثمارات التى تحقق الضرورات.}}{\text{إجمالى المشروعات والاستثمارات المنفذة .}}$$

$$\frac{\text{المشروعات والاستثمارات التى تحقق الحاجيات.}}{\text{إجمالى المشروعات والاستثمارات المنفذة .}}$$

والمشروعات والاستثمارات التى تحقق التحسينات .

إجمالى المشروعات والاستثمارات المنفذة .

٢- يمثل مدى الأخذ بالتخطيط الطويل الأجل بناء على وجود رسالة محددة للمصرف أساساً للتخطيط المتوسط الأجل والقصير مقياسا لتقييم العملية التخطيطية.

٣- مدى الأخذ بالوظيفة الرقابية على نحو فعال يمثل مقياساً للتقييم .

نظم المعلومات القائمة بالمصرف

٤- يعتبر مؤشر نسبة ـــــــــــــــــــــــــــــ

مجموع نظم المعلومات الأساسية الواجب توافرها

٥- مدى وجود دليل التخطيط ومحتويات ذلك الدليل يعتبر أحد مؤشرات التقييم .

٦- من أهم مؤشرات التقييم نسبة الطرق المستخدمة لتحديد أهداف المصرف إلى اجمالى الطرق الواجب استخدامها .

٧- لتقييم الخطوات والنشاطات التخطيطية يتم استخدام مؤشر :

الخطوات والنشاطات التخطيطية المستخدمة

مجموع الخطوات الواجب استخدامها

المواصفات الموجودة بالأهداف الموضوعة

٨- تمثل نسبة ـــــــــــــــــــــــــــــ

إجمالى مواصفات الأهداف السليمة

واحدة من مؤشرات تقييم العملية التخطيطية فى البنك الإسلامى .

الخطط المستخدمة وفقآ للآجال

٩- يعتبر مؤشر ـــــــــــــــــــــــــــــ

مجموع الخطط الواجب توافرها حسب الآجال

وكذا مؤشر $\frac{\text{الخطط المستخدمة حسب المستوى الإدارى}}{\text{مجموع الخطط الواجب توافرها وفقاً للمستوى الإدارى}}$

مؤشرين يستخدمان لتقييم الخطط فى العملية التخطيطية للبنك الإسلامى

١٠- يمكن تقييم المهارات التخطيطية من خلال مقياس

$$\frac{\text{عدد المهارات التخطيطية المتوفرة بالمصرف}}{\text{إجمالى المهارات الواجب توافرها}}$$

١١- يتم تقييم الاهداف الموضوعة من خلال نسبة $\frac{\text{الأهداف الوصفية}}{\text{مجموع الأهداف(الوصفية والكمية)}}$

ونسبة $\frac{\text{الأهداف الكمية}}{\text{مجموع الأهداف(الكمية والوصفية)}}$

١٢- مدى دراسة الفرص والتهديدات فى البيئة الخارجية ودراسة نقاط القوة والضعف داخل البنك يمثلان مقاييس للعملية التخطيطية فى البنك الإسلامى .

١٣- يعتبر مؤشر التغير فى عدد الحسابات الادخارية (زيادة ونقصانا) أحد مؤشرات تقييم العملية التخطيطية فى البنك الإسلامى .

١٤- يمثل تشجيع الاستثمار من خلال المؤشرين الآتيين مقاييس تقييم العملية التخطيطية:

نسبة $\frac{\text{الاستثمارات قصيرة الأجل}}{\text{إجمالى التوظيف}}$

الاستثمارات طويلة الأجل

ونسبة ―――――――――

إجمالى التوظيف

عدد الأهداف المحققة

١٥- تمثل نسبة ―――――――――――――――

مجموع الأهداف الواجب تحقيقها للفئات المختلفة

إحدى مؤشرات تقييم العملية التخطيطية فى البنك الإسلامى .

المراجع

اولا : المراجع العربية :

أ- الكتب :

١ - القرآن الكريم .

٢ - الأحاديث النبوية الشريفة

٣ - سعيد حوى ، الإسلام ، بيروت : دار الكتب العلمية ، ١٩٨١ .

٤- د. سيد الهوارى ، موسوعة الاستثمار ، الجزء السادس ، القاهرة : الاتحاد الدولى للبنوك الاسلامية ١٩٨٢. م .

٥- ______________ الإدارة : الأصول والأسس العلمية ، ١٩٨٧ .

٦- د. عوف محمد الكفراوى ، النقود والمصارف فى النظام الإسلامى ، الإسكندرية : دار الجامعات المصرية ، بدون تاريخ .

٧ - د. محمد رشاد الحملاوى ، التخطيط الاستراتيجى ، القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٩١ .

٨ - د. محمد سويلم ، أساسيات الإدارة ، القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٩٠.

٩- ______________ ، إدارة المصارف التقليدية والمصارف الإسلامية -مدخل مقارن، القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٨٧ .

١٠- د. محمد عبد المنعم عفر ، السياسة الإقتصادية والشرعية وحل الأزمات وتحقيق التقدم ، القاهرة : الاتحاد الدولى للبنوك الإسلامية ، ١٩٨٧.

١١ - د. محمد عمارة ، الإسلام والسياسة ، الرد على شبهات العلمانيين ، القاهرة : مجمع البحوث الإسلامية ، ١٩٩٢ .

١٢- يوسف كمال محمد ، فقه الاقتصاد العام ، القاهرة : ستا برس للطباعة والنشر ، ١٩٩٠.

ب - الدوريات :

- التقارير السنوية لبنك فيصل الإسلامى .

ثانيا : المراجع الاجنبية :

أ- الكتب :

1- Andrew J. Dubrin, Essentials of Management, (Ohio : South - Western Publishing Co .,1990) .

2- Carl R. Anderson, Management, (Boston : Allyn and Bacon Inc. , 1988).

3- David D.Van Fleet, Contemporary Management, (New Jersey, Houghton Mifflin Co., 1988) .

4- Derek Torrington, Jane Weightman and Kirsty Johns, Effective Management, : People and Origanization, (New York : Prentic-Hall,1989).

5- Edmund R. Gray and Larry R. Smeltzer, Management the Competitive, New York : Macmillan Publishing Co . ;1989).

6- Martin J . Gannon , Management-Managing for Results , (London : Allyan and Bacaon Inc., 1988).

ب - الدوريات :

1 - Managerial Planning , (March , April, 1982) .

2 - Long Range Planning (Vol (21), No . (5) , 1988) .

إصدارات المعهد العالمي للفكر الإسلامي

أولاً ـــ سلسلة إسلامية المعرفة:

- إسلامية المعرفة: المبادئ وخطة العمل، الطبعة الثانية، ١٤٠٦هـ/١٩٨٦م.
- الوجيز في إسلامية المعرفة: المبادئ العامة وخطة العمل مع أوراق العمل لمؤتمرات الفكر الإسلامي، الطبعة الأولى، ١٤٠٧هـ/١٩٨٧م. أعيد طبعه في المغرب والأردن والجزائر. (الطبعة الثانية ستصدر قريبًا)
- نحو نظام نقدي عادل، للدكتور محمد عمر شابرا، ترجمه عن الإنجليزية سيد محمد سكر، وراجعه الدكتور رفيق المصري، الكتاب الحائز على جائزة الملك فيصل العالمية لعام ١٤١٠هـ/١٩٩٠م، الطبعة الثالثة (منقحة ومزيدة)، ١٤١٢هـ/١٩٩٢م.
- نحو علم الإنسان الإسلامي، للدكتور أكبر صلاح الدين أحمد، ترجمه عن الإنجليزية الدكتور عبد الغني خلف الله، الطبعة الأولى، (دار البشير/ عمان الأردن) ١٤١٠هـ / ١٩٩٠م.
- منظمة المؤتمر الإسلامي، للدكتور عبدالله الأحسن، ترجمه عن الإنجليزية الدكتور عبد العزيز الفائز، الطبعة الأولى، ١٤١٠هـ/١٩٨٩م.
- تراثنا الفكري، للشيخ محمد الغزالي، الطبعة الثانية، (منقحة ومزيدة) ١٤١٢هـ/ ١٩٩١م.
- مدخل إلى إسلامية المعرفة: مع مخطط لإسلامية علم التاريخ، للدكتور عماد الدين خليل، الطبعة الثانية (منقحة ومزيدة)، ١٤١٢هـ/ ١٩٩١م.
- إصلاح الفكر الإسلامي، للدكتور طه جابر العلواني، الطبعة الأولى ١٤١٢هـ/١٩٩١م.

ثانيًا ـــ سلسلة إسلامية الثقافة:

- دليل مكتبة الأسرة المسلمة، خطة وإشراف الدكتور عبد الحميد أبو سليمان، الطبعة الأولى، ١٤٠٦هـ/١٩٨٥م، الطبعة الثانية (منقحة ومزيدة) الدار العالمية للكتاب الإسلامي / الرياض ١٤١٢هـ/١٩٩٢م.
- الصحوة الإسلامية بين الجحود والتطرف، للدكتور يوسف القرضاوي (بإذن من رئاسة المحاكم الشرعية بقطر)، ١٤٠٨هـ/١٩٨٨م.

ثالثًا ـــ سلسلة قضايا الفكر الإسلامي:

- حجية السنة، للشيخ عبد الغني عبد الخالق، الطبعة الأولى ١٤٠٧هـ/١٩٨٦م، (الطبعة الثانية ستصدر قريبًا).

- أدب الاختلاف في الإسلام، للدكتور طه جابر العلواني، (بإذن من رئاسة المحاكم الشرعية ــ بقطر)، الطبعة الخامسة (منقحة ومزيدة) ١٤١٣هـ/ ١٩٩٢م.
- الإسلام والتنمية الاجتماعية، للدكتور محسن عبد الحميد، الطبعة الثانية، ١٤١٢هـ/ ١٩٩٢م.
- كيف نتعامل مع السنة النبوية: معالم وضوابط، للدكتور يوسف القرضاوي، الطبعة الثانية ١٤١١هـ/ ١٩٩٠م.
- كيف نتعامل مع القرآن: مدارسة مع الشيخ محمد الغزالي أجراها الأستاذ عمر عبيد حسنة، الطبعة الثانية، ١٤١٢هـ/ ١٩٩٢م.
- مراجعات في الفكر والدعوة والحركة، للأستاذ عمر عبيد حسنة، الطبعة الأولى ١٤١٢هـ/ ١٩٩١م.

رابعًا ــ سلسلة المنهجية الإسلامية:

- أزمة العقل المسلم، للدكتور عبد الحميد أبو سليمان، الطبعة الأولى ١٤١٢هـ/١٩٩١م.
- المنهجية الإسلامية والعلوم السلوكية والتربوية: أعمال المؤتمر العالمي الرابع للفكر الإسلامي، الجزء الأول: المعرفة والمنهجية ، الطبعة الأولى، ١٤١١هـ/ ١٩٩٠م.
  الجزء الثاني: منهجية العلوم الإسلامية، الطبعة الأولى ١٤١٣هـ/١٩٩٢م.
  الجزء الثالث: منهجية العلوم التربوية والنفسية، الطبعة الأولى ١٤١٣هـ/١٩٩٢م.
- معالم المنهج الإسلامي، للدكتور محمد عمارة، الطبعة الثانية، ١٤١٢هـ / ١٩٩١م.

خامسًا ــ سلسلة أبحاث علمية:

- أصول الفقه الإسلامي: منهج بحث ومعرفة، للدكتور طه جابر العلواني، الطبعة الأولى، ١٤٠٨هـ/ ١٩٨٨م.
- التفكر من المشاهدة إلى الشهود، للدكتور مالك بدري، الطبعة الأولى (دار الوفاء ــ القاهرة، مصر)، ١٤١٢هـ/ ١٩٩١م.

سادسًا ــ سلسلة المحاضرات:

- الأزمة الفكرية المعاصرة: تشخيص ومقترحات علاج، للدكتور طه جابر العلواني، الطبعة الثانية، ١٤١٣هـ/ ١٩٩٢م.

سابعًا ــ سلسلة رسائل إسلامية المعرفة:

- خواطر في الأزمة الفكرية والمأزق الحضاري للأمة الإسلامية، للدكتور طه جابر العلواني، الطبعة الأولى ١٤٠٩هـ/ ١٩٨٩م.

ـ نظام الإسلام العقائدي في العصر الحديث، للأستاذ محمد المبارك، الطبعة الأولى، ١٤٠٩هـ/ ١٩٨٩م.
ـ الأسس الإسلامية للعلم، (مترجمًا عن الانجليزية)، للدكتور محمد معين صديقي، الطبعة الأولى، ١٤٠٩هـ/ ١٩٨٩م.
ـ قضية المنهجية في الفكر الإسلامي، للدكتور عبد الحميد أبو سليمان، الطبعة الأولى، ١٤٠٩هـ/ ١٩٨٩م.
ـ صياغة العلوم صياغة إسلامية، للدكتور اسماعيل الفاروقي، الطبعة الأولى، ١٤٠٩هـ/ ١٩٨٩م.
ـ أزمة التعليم المعاصر وحلولها الإسلامية، للدكتور زغلول راغب النجار، الطبعة الأولى ١٤١٠هـ/ ١٩٩٠م.

ثامنًا ـ سلسلة الرسائل الجامعية:

ـ نظرية المقاصد عند الإمام الشاطبي، للأستاذ أحمد الريسوني ، الطبعة الأولى، دار الأمان ـ المغرب، ١٤١١هـ/ ١٩٩٠م، الدار العالمية للكتاب الإسلامي ـ الرياض ١٤١٢هـ/١٩٩٢م.
ـ الخطاب العربي المعاصر: قراءة نقدية في مفاهيم النهضة والتقدم والحداثة (١٩٧٨ـ١٩٨٧)، للأستاذ فادي إسماعيل، الطبعة الثانية (منحقة ومزيدة)، ١٤١٢هـ/ ١٩٩٢م.
ـ منهج البحث الاجتماعي بين الوضعية والمعيارية، للأستاذ محمد محمد إمزيان، الطبعة الثانية، ١٤١٢هـ/ ١٩٩١م.
ـ المقاصد العامة للشريعة: للدكتور يوسف العالم، الطبعة الأولى، ١٤١٢هـ/١٩٩١م.
ـ التنمية السياسية المعاصرة: دراسة نقدية مقارنة في ضوء المنظور الحضاري الإسلامي، للأستاذ نصر محمد عارف، الطبعة الأولى، ١٤١٣هـ/١٩٩٢م.

تاسعًا ـ سلسلة الأدلة والكشافات:

ـ الكشاف الاقتصادي لآيات القرآن الكريم، للأستاذ محي الدين عطية، الطبعة الأولى، ١٤١٢هـ/ ١٩٩١م.
ـ الفكر التربوي الإسلامي، للأستاذ محي الدين عطية، الطبعة الثانية (منقحة ومزيدة) ١٤١٢هـ/ ١٩٩٢م.
ـ الكشاف الموضوعي لأحاديث صحيح البخاري، للأستاذ محي الدين عطية، الطبعة الأولى، ١٤١٢هـ/١٩٩٢م.
ـ قائمة مختارة حول المعرفة والفكر والمنهج والثقافة والحضارة، للأستاذ محي الدين عطية، الطبعة الأولى ١٤١٣هـ/١٩٩٢م.

الموزعون المعتمدون لمنشورات المعهد العالمي للفكر الإسلامي

في شمال أمريكا:

المكتب العربي المتحد

United Arab Bureau
P.O. Box 4059
Alexandria, VA 22303, U.S.A.
Tel: (703) 329-6333
Fax: (703) 329-8052

خدمات الكتاب الإسلامي

Islamic Book Service
10900 W. Washington St
Indianapolis, IN 46231 U.S.A.
Tel: (317) 839-9248
Fax: (317) 839-2511

في أوربا:

المؤسسة الإسلامية

The Islamic Foundation
Markfield Da'wah Centre, Ruby Lane
Markfield, Leicester LE6 ORN, U.K.
Tel: (44-530) 244--944 / 45
Fax: (44-530) 244-946

خدمات الاعلام الإسلامي

Muslim Information Services
233 Seven Sister Rd.
London N4 2DA, U.K.
Tel: (44-71) 272-5170
Fax: (44-71) 272-3214

المملكة العربية السعودية:

الدار العالمية للكتاب الاسلامي
ص. ب. ٥٥١٩٥ الرياض ١١٥٣٤
تليفون 1-465-0818 (966)
فاكس 1-463-3489 (966)

المملكة الأردنية الهاشمية:

المعهد العالمي للفكر الإسلامي
ص.ب ٩٤٨٩ ـ عمان
تليفون 6-639992 (962)
فاكس 6-611420 (962)

لبنان:

المكتب العربي المتحد
ص.ب 135888 بيروت
تيلفون 807779
تيلكس 21665LE

المغرب:

دار الأمان للنشر والتوزيع
4، زنقة المامونية
الرباط
تليفون 723276 (7-212)

مصر:

المعهد العالمي للفكر الاسلامي
٢٦ ـ ب شارع الجزيرة الوسطى
الزمالك ـ القاهرة
تليفون 340-9520 (202)
فاكس 340-9520 (202)

الهند:

Genuine Publications & Media (Pvt.) Ltd.
P.O. Box 9725 Jamia Nager
New Delhi 100 025 India
Tel: (91-11) 630-989
Fax: (91-11) 684-1104

المعهد العالمي للفكر الإسلامي

المعهد العالمي للفكر الإسلامي مؤسسة فكرية إسلامية ثقافية مستقلة أنشئت وسجلت في الولايات المتحدة الأمريكية في مطلع القرن الخامس عشر الهجري (١٤٠١هـ - ١٩٨١م) لتعمل على:

- توفير الرؤية الإسلامية الشاملة، في تأصيل قضايا الإسلام الكلية وتوضيحها، وربط الجزئيات والفروع بالكليات والمقاصد والغايات الإسلامية العامة.
- استعادة الهوية الفكرية والثقافية والحضارية للأمة الإسلامية، من خلال جهود إسلامية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ومعالجة قضايا الفكر الإسلامي.
- إصلاح مناهج الفكر الإسلامي المعاصر، لتمكين الأمة من استئناف حياتها الإسلامية ودورها في توجيه مسيرة الحضارة الإنسانيّة وترشيدها وربطها بقيم الإسلام وغاياته.

ويستعين المعهد لتحقيق أهدافه بوسائل عديدة منها:

- عقد المؤتمرات والندوات العلميّة والفكريّة المتخصصة.
- دعم جهود العلماء والباحثين في الجامعات ومراكز البحث العلمي ونشر الإنتاج العلمي المتميز.
- توجيه الدراسات العلميّة والأكاديمية لخدمة قضايا الفكر والمعرفة.

وللمعهد عدد من المكاتب والفروع في كثير من العواصم العربية والإسلامية وغيرها يمارس من خلالها أنشطته المختلفة، كما أن له اتفاقات للتعاون العلمي المشترك مع عدد من الجامعات العربية الإسلامية والغربيّة وغيرها في مختلف أنحاء العالم.

The International Institute of Islamic Thought
555 Grove Street (P.O. Box 669)
Herndon, VA 22070-4705 U.S.A
Tel: (703) 471-1133
Fax: (703) 471-3922
Telex: 901153 IIIT WASH

هذا الكتاب

هو الكتاب الثانى والثلاثون فى سلسلة دراسات فى الاقتصاد الإسلامى التى يصدرها المعهد العالى للفكر الإسلامى . وتمثل هذه السلسلة نتاج مشروع دراسة صيغ المعاملات المصرفية ، والاستثمارية ، والمالية المستخدمة فى المؤسسات الإسلامية ، وخاصة فى البنوك ، وشركات الاستثمار .

ويغطى الكتاب مع غيره من كتب هذه السلسلة عدداً من الموضوعات المتصلة بالصيغ التى تنظم علاقات هذه المؤسسات ، سواء كانت مع غيرها من الأفراد ، والمؤسسات الأخرى ، أو فى جانب استخداماتها للأموال المتاحة لها ، أو فى جانب الخدمات الأخرى غير التمويلية التى تقوم بها .

ويناقش الكتاب أحدى القضايا الأساسية فى عمل المصارف الإسلامية مركزاً على أساليب الإدارة بها ، ومدى اهتمامها بالعملية التخطيطية وتطبيق المعايير والمقاييس التى تحكم ممارسة إدارة هذه المصارف للوظيفة التخطيطية .

ومن خلال الإستعانة بأهم المراجع الأجنبية والعربية والأدبيات التى تناولت الابعاد الإدارية من المنظور الإسلامى ، يناقش الباحث العملية التخطيطية بصفة خاصة والعملية الإدارية بصفة عامة ، مع التركيز على مفهوم ومزايا العملية التخطيطية فى المصارف الإسلامية ، والكشف عن المعايير التى يمكن استخدامها فى تقييمها ، وتوضيح علاقة التفاعل بين العملية التخطيطية والعملية الإدارية فى البنك الإسلامى.

وينبه الكتاب إلى غيبة المعايير التى تحكم ممارسة الإدارة للوظيفة التخطيطية فى البنوك الإسلامية ، ومن ثم يدعو إلى ضرورة العناية بها ، ويوصى ببعض المعايير والمقاييس التى يجب أن تستخدم فى تقييم العملية التخطيطية فى المصارف الإسلامية .

